للمسؤولين والمدراء في الشركات والمنظمات والمؤسسات

كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية ؟



الدكتور عبد العزيز أبو نبعه

اليازوري للنشر والتوزيع

بسم الله الرحمن الرحيم

كيف ترفع إنتاجية موظفيك

وتزيد الربحية

للمسؤولين والمدراء في الشركات والمنظمات والمؤسسات

كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية

الدكتور عبد العزيز أبو نبعه

الطبعة الأولى

٢٠٠٤



٣٥١,١٤

أبو نبعه ، عبد العزيز

كيف ترفع انتاجية موظفيك وتزيد الربحية / عبد العزيز أبو نبعه .– عمان : مؤسسة الوراق ، ٢٠٠٣ .

(...) ص

ر . أ. : ١٣٦٠/ ٧/ ٢٠٠٣

الواصفات : / ادارة الاعمال // الانتاج // الموظفون /

تم أعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

ص . ب ١٥٢٧ عمان ١١٩٥٣ الأردن / تلفاكس ٥٣٣٧٧٩٨

البريد الإلكتروني E– mail : halwaraq @ hot mail . com

الإهـــــداء

إلى كـل مـن تحـركت أنــامـله لـتـعمـل

لا لـــــتـــعـــبـــث

إلى كـل مـن راقـــبـــت عـــيـــنـــاه

مـا تـفـعـلـه يـداه

إلى كـل مـن جـعـل مـــن بـصـيـرتـه

رقـيـبــا على بصـره

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة

المقدمة

منذ أن عملت في القطاع الخاص لعدة سنوات في عدد من المناصب الإدارية ، لاحظت أن الهم الأكبر للمستثمرين والإداريين هو كيف نجعل الموظف يعمل بجد ونشاط حتى نرفع إنتاجيته ولنحقق المزيد من الأرباح .

الجميع بالطبع يريد ذلك ؟ ولكن الكثير لا يفكرون بالوسائل ، أو كيف يتم ذلك والسبب أنهم أصبحوا أسرى المدرسة التقليدية في الإدارة ، فالإدارة بالنسبة لهم روتين وبيروقراطية ، وعصى وخصم من الراتب وعقاب ، وصراخ ، وطرد أخيراً .

لكن هذه الوسائل فشلت فشلاً ذريعاً وأصبحنا نسمع عن تفليسة هنا وأخرى هناك في مختلف أرجاء العالم العربي وأصبحت بيئة العمل طاردة للكفاءات والخبرات بسبب هذه الممارسات التقليدية التي عفى عليه الزمن .

لذا كان لابد من البحث عن وسائل إدارية حديثة تعتمد على أساس العامل الإنساني والثواب والحوافز ، والجوائز ، والتقدير ... الخ كوسائل نستطيع بها أن نرفع الإنتاجية ونزيد من الربحية ولنحافظ عل الكفاءات والخبرات من الهروب إلى الخارج .

لذا جاء تأليف هذا الكتاب ليلبي حاجة ماسة لدى هؤلاء المستثمرين ورجال الأعمال والمدراء ، لنضع بين أيديهم أحدث الوسائل الإدارية والتي أصبحت تسمى Management –Know - how و Marketing - Know-how حتى يتمكنوا من استخدامها والابتعاد بمؤسساهم عن شفير هاوية الإفلاس .

ولكــن هــل قراءة هذا الكتاب كافية بالتأكيد لا ، لأن الأمر أكبر من أن يجمع بين دفتي كتاب واحد ، ولكن إلى حد ما ... نعم. فهذا الكتاب يضع قدمك على الطريق الصحيح . فإذا أمكنك السير فيه وحدك ، فهذا حسن ، وإذا كان من الصــعب عــليك ذلــك ، لأن الكثير يصعب عليه ترجمته إلى واقــع ، عند ذلك عليــك اللجــوء إلى الخدمة الاستشارية التي توضح لك كيف تضع هذه الجواهر موضع الصقل والتطبيق والتنفيذ وصولاً إلى إنتاجية أكبر وأرباح أكثر .

والله ولي التوفيق ...

المؤلــف

د . عبد العزيز أبو نبعه

أستاذ التسويق الدولي المشارك

جامعة الزيتونية الأردنية

الباب الأول

الاستشارات
الطريق
إلى تحسين الإنتاجية وزيادة
الربحية

الاستشارات الطريق إلى تحسين الإنتاجية

وزيادة الربحية

المقدمة

تنمو خدمات الاستشارات الإدارية بشكل مضطرد في الدول المتقدمة ، وقد عقد مؤخراً مؤتمرا حول مستقبل خدمات الاستشارات الإدارية في القرن الحادي والعشرين .. وهناك أسباب منطقية لزيادة الطلب على الخدمات الاستشارية في الدول المتقدمة :

١- كثرة عدد المدراء وتزايد أعدادهم وتقدم علم الإدارة في مختلف الحقول .

٢- الضغوط الاقتصادية ، والمنافسة الحادة ، والظروف المتغيرة ، والتقدم العلمي السريع .

وإذا كانت الأسباب السابقة قد أدت إلى زيادة الطلب على خدمات الاستشارات الإدارية في الدول المتقدمة ، فان نفس الأسباب قائمة بالنسبة للدول النامية ، بل على العكس فان الطلب على مثل هذه الخدمات اشد في الدول النامية نظراً لقلة خبراتها الإدارية في حقولها المختلفة . ومما يزيد الأمر تفاقما نقص الخبرات العربية في مجال الاستشارات الإدارية ، مما أدى إلى الاعتماد على بيوت الخبرة الأجنبية في هذا المجال ، ولكن ذلك لم يحقق الأهداف على الوجه الأكمل لعدة أسباب من بينها :

- ارتفاع تكاليف الاستشارات الإدارية الأجنبية فوق معدلاتها في الدول المتقدمة وذلك لاعتبارات مختلفة مما يجعلها بعيداً عن متناول الكثير من المؤسسات والشركات .

- عدم فهم المستشارون الأجانب لطبيعية البيئة العربية وعقلية الإدارية العربية ، وكثرة تلك الاستشارات التي تكلفت الملايين ولكنها وضعت على الرف.

- فشل التطبيق لعدم ملائمة تلك الاستشارات للواقع العملي لأنها (طبخت)

أصلا لمؤسسات غربية تختلف بيئتها وظروفها عن المؤسسات العربية ، فضلا عن عدم تقديم الدعم والتدريب اللازمين لتطبيقها بنجاح .

وبـــناء عليه ، كان لابد لنجاح خدمات الاستشارات الإدارية من الاعتماد عـــلى الخبرات العربية ، وتكوينها أن لم تجد ، ورفع كفاءتها أن وجدت ، والثقة بها وهذا عنصر هام لنجاحها .

لذا يهدف هذا الفصل إلى :-

- بيان أهمية الاستشارات الإدارية .
- تحديد المجالات التطبيقية للاستشارات الإدارية .
- إعطاء أمثلة عملية واقعية لما يترتب عليه غياب الاستشارات الإدارية الفعالة .

أهمية الاستشارات الإدارية

الشـــركة مـــثل كل كائن حي .. تنمو .. وتمرض .. وتشيخ .. وتكبر وتضعف .. وتتعرض للنجاح أو الفشل .

ولكن متى يشعر صاحب الشركة أو مديرها بحاجتها إلى زيارة ((طبيب)) الاستشارات الإدارية ؟

يذهب المريض عادة إلى زيارة الطبيب عندما يشعر بالألم ، ولكن متى تشعر الشركة بالألم ؟

إذا تعرضت الشركة إلى واحد أو اكثر من الأعراض التالية ، فان ذلك يعد مؤشراً إلى حاجتها إلى ((الاستشارة الإدارية)) :

- تدني الأرباح .
- ارتفاع تكاليف العمل .
- تدني معنويات الموظفين .
- كثرة المنازعات ومشاكل الموظفين .
- المشاكل المزمنة التي لم يجدي علاجها من الداخل .

- زيادة الموظفين عن حاجة العمل .
- عدم وجود نظام معلومات فعال .
- عدم وجود صلاحيات محددة ومكتوبة .
- عدم وضوح العلاقات الإدارية .
- عدم وجود قواعد مالية مكتوبة .
- عدم وجود هيكل تنظيمي سليم .
- عدم وجود تخطيط للمستقبل أو عدم تحقيق الخطط السابقة .
- مسميات الوظائف لا تعكس طبيعية أعمالها .
- انعدام التنسيق وتأخير إنجاز العمل .
- عدم وجود حوافز مكتوبة .
- عدم وجود مقاييس سليمة لإنتاجية العاملين .. الخ .

هذه الأعراض على سبيل المثال وليس الحصر .

وقد تجد عند الشركة تنظيم أو توصيف ، أو تقارير كفاية ولكنها في الواقع لا تتمشى مع الأصول السليمة . وفي هذه الحالة يكون وجودها كعدمه . أن الخبير الإداري هو الشخص المناسب ليؤكد مدى سلامة المعايير والأنظمة والتنظيمات المعمول بها في الشركة ، ولديه المعرفة والأساليب اللازمة ليبين جوانب النقص فيها وتشخيص الداء ووصف العلاج اللازم لها . بل أن الطب الحديث يؤكد أن على المرء أن لا ينتظر حدوث الألم حتى يزور الطبيب ، وفي الحقيقة فان عليه أن يجري فحصا دوريا عاماً للتأكد من سلامته . وكذلك يجب أن تفعل الشركات ، فعليها أن تجري فحصاً دورياً لدى خبير الاستشارات الإدارية للتأكد من سلامة الأنظمة والأساليب الإدارية المستخدمة حتى تظل الشركة في ((تمام الصحة والعافية)) قبل أن يفوت أوان العلاج والإصلاح ، كذلك تلعب الاستشارات الإدارية دوراً هاماً في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة . وتأكيداً على ذلك نلاحظ أن بعض الشركات صعدت إلى القمة خلال فترة الطفرة ولكن ما أن

بــدأت بــوادر الركود ، واشتدت حدة المنافسة حتى ظهرت شركات أخرى قد تقدمــتها ، وتراجعــت تلك الشركات إلى أدنى مستوياقما . فما هي أسباب صعود الشــركات وهبوط أخرى ؟ لا يمكن بالطبع أن نلوم الظروف دائما .. لأن نفس الظروف تواجه الجميع .

السـبب الحقــيقي ، هــو عدم وجود الإدارة الفعالة التي تستجيب لتلك الظــروف المــتغيرة والمستجدة باستمرار ، وتطور من أساليبها الإدارية لتلائم تلك الظــروف بيــنما الشــركات الأخرى أدركت أهمية الإدارة الحديثة واستخدمت أساليبها واستعانت بالمستشارين للنجاح والصعود إلى القمة !!

المجالات التطبيقية للاستشارات الإدارية

تخطيط القوى البشرية

يلعب تخطيط القوى البشرية دوراً حيوياً في نجاح أي شركة نظراً لما يقوم به من تزويدها بالكفاءات القادرة على تحقيق أهدافها . أما الشركة التي تعامل العامل كمــا لو كان ترساً في آلة دون الأخذ بعين الاعتبار مشاعرهم ، يكون مصيرها إلى الفشــل بدون شك آجلاً أم عاجلاً . فمثلا أشارت إحدى الصحف العربية إلى إن إحــدى الشركات قد فشلت و أعلنت إفلاسها في إحدى الدول الأجنبية والسبب هــو قــرارها بمــنع شرب الشاي في الشركة دون أن تدرس أثر هذا القرار على موظفيها .

ويعتــبر مــفــهوم تخــطيط القوى العاملة مفهوماً حديثاً ، فقد كانت المؤسسات والشركات تركز اهتمامها وإلى عهد قريب على ناحيتين من نشاطها هما مصادر الإيرادات والموجودات ، مهملة بذلك أهمية القوى العاملة في تحقيق أهدافها ، ولكــن هــذه النظرة إلى القوى العاملة سرعان ما تغيرت لعدة أسباب أهمها : ارتفــاع تكلفة العمل والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والتشريعية التي صاحب

التوسع في العمل . ولقد اصبح تخطيط القوى البشرية أمراً متشعبا يحتاج إلى المعرفة والخبرة المتمرسة والتي قد تبدأ من نقطة جمع المعلومات عن مصادر العمالة وأسواقها مـــروراً بتعيين الموظف وتوصيف عمله وتصنيف وظيفته ، ووضع البرامج التدريبية اللازمة لتطويره ورفع كفاءته وحتى تنتهي علاقته بالشركة .

ومـــا لا شـــك فيه أن دراسة وضع القوى العاملة من قبل خبرة استشارية خارجـــية تتـــيح الفرصـــة للشـــركة لمعرفة رأي شخص محايد ينظر للأمور بجدية وموضـــوعية ، ومـــن خلال دارسة متأنية لمعرفة مشاكل العمالة في الشركة وتحديد نقـــاط ضعفها ، ووضع البرامج اللازمة لعلاجها وتطويرها ، وتوجيه جهودها نحو زيـــادة الإنتاجـــية والربحية . وقد تشمل هذه البرامج اللازمة لعلاجها وتطويرها ، وتوجـــيه جهودها نحو زيادة الإنتاجية والربحية . وقد تشمل هذه البرامج المهارات الإداريـــة والمهـــارات البيعية والمالية والتخطيط والرقابة والتنظيم .. الخ . ووضع خـــطـــط الـــعمالة بطريقة تضمن تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها في تحقيق الأرباح .

وعموماً تهدف الاستشارة الإدارية في مجال تخطيط القوى العاملة إلى :

- تحديد عدد ونوعية القوى العاملة اللازمة لتنفيذ خطط المؤسسة أو الشركة .
- تهيـــئة وتنمـــية كفايـــات الـــيد العاملـــة التي تستطيع القيام بمتطلبات التطور التكنولوجي.
- المحافظة على اليد العاملة القائمة وتعويض الفاقد منها .
- اســـتغلال الطاقات المتوفرة في الأيدي العاملة إلى أقصى حد ممكن والقضاء على الطاقات العاطلة عن العمل .
- دراسة مشكلات العمالة وتقديم التوصيات المناسبة لعلاجها .

هذا ولقد أدى إهمال تخطيط القوى البشرية في إحدى الشركات الرائدة في مجالها إلى تدني الروح المعنوية لموظفيها وانخفاض إنتاجيتهم وظهور منافسين أقوياء لها

في السـوق ، فتراجع مركزها من كونها رقم واحد في السوق إلى أن أصبحت في أدنى القائمة .

أدلـة التـنـظيم

يقـول أحد الخبراء : ((خذوا منا آلاتنا ، مصانعنا ، أموالنا ، كل ما نملك ، واتركوا لنا تنظيمنا فسوف نسترد مجدنا خلال أربع سنوات)) .

وغياب التنظيم يعني تواجد الفوضى .. فبدون تنظيم :

* تكثر المنازعات بين الأفراد وبالتالي تقل الإنتاجية والربحية .
* يتجاوز الرؤساء مرؤوسيهم ، ويتجاوز المرؤوسين رؤسائهم .
* زيادة تكلفة العمل لأن انعدام التنسيق يؤدي إلى الازدواجية وتكرار العمل .
* تدني معنويات الموظفين وبالتالي تدني إنتاجيتهم مما يؤدي إلى انخفاض ربحية الشركة.
* تميع المسؤولية وضياعها بين عدة أشخاص ، والتهرب من تحملها .
* ضعف مركز الشركة الائتماني وقلة ثقة الأخرين بها .. الخ .

أن مجـرد وجـود الهيكل التنظيمي للشركة لا يعد ذلك تنظيما، فالتنظيم مجموعـة حلقات متكاملة يجب اكتمالها حتى يصبح هناك تنظيما . فضلا عن ذلك فـان الظـروف والبيـئة تـتغير وبالتالي يحتاج التنظيم إلى تعديل ليوافق الظروف المسـتجدة ، فـإذا مضـى على التنظيم اكثر من سنتين أو تغيرت الظروف تغيرا جذريـا ، فان ذلك يعد مؤشرا على ضرورة إعادة التنظيم وتحديثه ، هذا إذا كانت الشركة راغبة في رفع كفاءة تنظيمها وزيادة ربحيتها .

وقـد لوحظ في إحدى الشركات ، أن غياب التنظيم والتنسيق بين الفروع قد أدى إلى تكرار طلبات الشراء مما زاد من تكلفتها ، بل إلى تلفها في أحد الفروع في الوقـت الـذي كان فرع آخر بحاجة ماسة إليها ، ولا يعلم بوجودها في الفرع

الأول ، مما ترتب عليه خسارة الشركة لملايين من الدولارات بسبب سوء التنظيم والتنسيق بين الفروع .

توصيف الوظائف

توصيف الوظائف هو القاعدة التي يقوم عليها بناء أي تنظيم فعال وبدون توصيف لا يوجد تنظيم سليم ، وعندما لا يوجد تنظيم توجد بالطبع الفوضى . إذ كيف تختار الشخص المناسب للعمل إذا لم يكن هناك توصيفا يحدد المؤهلات اللازمة لأداء العمل ؟ وكيف تحمى الشركة إذا ترك الموظف العمل ولم تكن خبرته قد كتبها في توصيف عمله ليستفيد منها الموظف الجديد ؟ وكيف تقوم عمل شخص تقويما سليما وليس معروف سلفا الأعمال التي ينبغي أن يقوم بها بالكامل ؟ وكيف تبني هيكلا تنظيما سليما بدون توصيف مسبق للوظائف ؟ وكيف تدفع رواتب عادلة للموظفين تتناسب مع المجهودات التي يبذلونها بدون توصيف للوظائف؟

أن توصيف الوظائف يؤدى حتما إلى زيادة إنتاجية الموظفين وبالتالي زيادة الأرباح .. كيف ؟

– لأن بواسطته تختار الرجل المناسب في المكان المناسب .
– وبواسطته تدفع أجور تتناسب مع عمل الموظف ، فلا تدفع أجور تزيد عن قيمة عمل الموظف .
– وبواسطته تكتشف العمالة العاطلة والزائدة عن حاجة العمل فلا تدفع أجوراً بلا عمل ، وبالتالي تخفض تكلفة الموظفين .
– وأخيراً بواسطته تقلل الوقت الضائع للموظف الجديد وبالتالي تزيد من إنتاجيته أي تزيد في النهاية الأرباح .

وكذلك يفيد توصيف الوظائف في أمور أخرى كثيرة منها أنه :

- عـــندما تعلن عن وظيفة شاغرة ، ترجع إلى دليل توصيف الوظائف للتعرف على مطالب التأهيل اللازم توافرها فيمن يتقدم لشغل الوظيفة كي ينجح فيها .
- عندما تجري مقابلة مع أحد المرشحين ، فأنت بحاجة إلى الرجوع لدليل توصيف الوظائف لتعرف طبيعة عمله ومطالب التأهيل اللازمة ، حتى يمكنك أن تدير معه مقابلة ناجحة .
- وعـــندما يتســـلم شخص جديد عمله لأول مرة في الشركة ، تعطيه صورة عن واجـــباته كما وردت في كشوف التوصيف حتى يستطيع أداء عمله على الوجه الأكمل .
- عـــندما يلـــتحق بالعمل ، وتريد أن تكتب تقارير الكفاية عن الموظف ، فيجب الـــرجوع إلى أعماله وواجباته كما وردت في التوصيف ، وذلك إذا رغبت أن يكون التقييم موضوعياً .
- وكذلك عندما ترغب في تصنيف وظائف الموظفين ، فدليل التوصيف هو الأساس لهذه العملية ، إذا رغبت أن يكون التصنيف عادلاً .
- وأنـــت بحاجـــة إلـــيه عندما ترشح شخصاً إلى ترقية فعليك التأكد من أن لديه المؤهلات ومواصفات الوظيفة الأعلى .
- وأيضـــا تحتاج للرجوع إليه عندما تفكر بإعادة التنظيم أو إعادة توزيع الأعمال بـــين مرءوســـيك أو ترشيحهم لدورة تدريبية ، فالدليل يزودك بالمعلومات التي تمكنك من تحقيق أهدافك .

ولقد أشار د. منصور في دراسته على الشركات المحلية بأن ٦٢% من الشركات التي بها وصف وظيفي لا تـــعاني من المشاكل . وهكذا فإن دليـــل ((توصيف الوظائف)) هو مرجع وأساس وجود إدارة موظفين فعالة ، وبدونه لا يمكن أن تقوم إدارة شئون موظفين بواجباتها بشكل سليم وفعال . ولبيان أهميته نعرض الأمثلة التالية :-

* نتـيجة لمشـــروع توصـــيف أجراه المستشار الإداري في إحدى الشركات ، قام المستشار بفصل وظائف الشؤون الإدارية عن الشؤون المالية لرفع كفاءة الأداء ، ولتحســـين الرقابة . وقد أدي ذلك إلى أن يكتشف صاحب المؤسسة مستودعا بـــه بضاعة قيمتها ٣٠٠,٠٠٠ دولار لم يكن يعلم عنها شيئاً .

* قامت إحدى الشركات بتوظيف ٦ بائعين ولم يكن لديه توصيف وظائف .. وبعد ٦ أشـــهر فشل هؤلاء البائعين . وقامت الشركة بتوظيف غيرهم ، بالطبع سوف يحتاجون ستة أشهر أخرى حتى ينجحوا في عملهم تماماً .. أي ضاعت سنة على الشركة .. وقد وصلت تكلفة البائعين إلى أكثر من مليون ريال .. وعندما يفشل بـــائع تذهـــب مبيعاتك إلى منافسيك .. وقد تكون بعده ملايين أخرى !!! لماذا فشل البائعون ؟ لأنه لم يكن هناك توصيف للوظائف ، فتم استقدامهم من الخارج وليس لديهم رخص قيادة سيارات !!

تصنيف الوظائف

تـــصـــنيف الوظائف يعني لغة تمييز الأشياء عن بعضها ووضعها في مجموعات وفقاً لأحـــد الخصـــائص أو اكثر . وإذا انتقلنا من التعميم إلى التحديد نقول أن عملية تصـــنيف الوظـــائف تهـــدف منطقيا إلى تجميع الوظائف في فئات طبقا لتشابهها في خصـــائص معينة . وتهدف عملية تصنيف الوظائف إلى إنشاء نظام عادل للرواتب بمعـــنى إعطـــاء الأجر المساوي للعمل . فإذا لم يكن هناك تصنيف للوظائف سليما وفعالاً ، اختل توازن هيكل الأجور .. وبالتالي انخفضت إنتاجيته ، وفي النهاية تقل ربحية الشركة .

أن غياب تصنيف الوظائف يؤدي إلى مشاكل عديدة أهمها :

- زيادة تكلفة العمل بسبب تدني الإنتاجية المترتب على شعور الموظف بالظلم عندما يقارن راتبه بما يأخذه موظف آخر يؤدي نفس العمل ، سواء كان ذلك في نفس الشركة ام خارجها .

-زيادة معدل دوران العمالة وبالتالي زيادة تكلفتها أيضا .

لذا فإن تصنيف الوظائف الفعال يتوقع أن يؤدي إلى :

* تحقيق العدالة في الأجر بين الموظفين مما يزيد في رضاهم الوظيفي وبالتالي زيادة إنتاجيتهم .

* وجود تدرج وظيفي يسمح بالترقيات على أسس سليمة مما يحفز الموظفين على العمل .

* وجود أساس للعلاوات الدورية ترتبط بالإنتاجية فلا تدفع الشركة علاوات لا يقابلها زيادة في الإنتاج .

* يسمح بوجود مقارنات بالأجور في السوق ، فلا تدفع الشركة رواتب تزيد عن المعدل العام في السوق .

هذا وقد لوحظ أن غياب نظام تصنيف سليم في إحدى الشركات قد أدي إلى أن يتجاوز المرؤوسين رؤساؤهم في المرتبة والراتب في أحيان كثيرة ، مما يقلل فعالية هؤلاء الرؤساء في توجيه مرؤوسيهم وزيادة الاحتكاك بينهم ، وعدم إطاعتهم لأوامرهم وتجاوزهم . مما أزعج الرؤساء وبالتالي انخفضت إنتاجيتهم نتيجة لعدم رضاهم عن ذلك . بل أن بعضهم قد ترك العمل بالفعل ليلتحق بجهات أخرى وقد أدي نقص الرؤساء في الشركة إلى انخفاض شديد في ربحيتها .

أدلة السياسات الإدارية

وإجراءاتها

دليل السياسات الإدارية يشمل مجموعة القواعد والأنظمة التي توجه سير العمل في الشركة نحو تحقيق الأهداف .

ودليل السياسات الإدارية ليس مجرد لوائح العمل والعمال بل هو أبعد من ذلك بكثير فهو يشمل :

– تخطيط القوى العاملة .

– سياسات التوظيف .

– ومجموعة أنظمة إدارية مثل نظام المكافآت وتقارير الكفاية ، والإقراض ، والسكن.. الخ .

– ومجموعة لوائح مثل لائحة التدريب أو لائحة الرعاية الطبية .. الخ .

فضلا عن مواضيع أخرى اكثر شمولاً وتفصيلاً .

أن تواجد دليل السياسات الإدارية في الشركة أمر بالغ الأهمية والحيوية وذلك للأسباب التالية :-

أ – يضمن وجود دليل السياسات الإدارية مفهوماً موحداً للقواعد التي ترغب الشركة أن يلتزم بها جميع العاملين .

ب– أن وجود هذه القواعد لا يترك مجالا للاجتهاد الشخصي في مجالات يكون فيها الاجتهاد ضاراً بمصالح الشركة ، فإذا ما قررت الشركة عند إعدادها لسياسات الأفراد أن تكون الترقية على أساس الكفاءة وحددت أسلوب تقدير كفاءة الموظف اصبح من الضروري الالتزام بهذا الأسلوب وألا يقبل أي تقدير يوضع على أساس الرأي الشخصي لرئيس الموظف .

جـ – توجه هذه السياسات الموظفين أثناء تنفيذ البرامج أو الخطط التي وضعت لتحقيق أهداف الشركة .

د – أن وجود مثل هذه السياسات يجعل عملية اتخاذ إقرارات سهلة ، مما يوفر الوقت ويزيد الإنتاجية للموظفين ، وفي النهاية زيادة ربحية الشركة .

هـ – رضاء الموظفين نتيجة الشعور بالعدالة في المعاملة . فضلا عن زيادة ثقة الآخرين في الشركة كالبنوك والموردين ، مما يمكن الشركة من الحصول على مزيد من تسهيلات الائتمان .

ممـــا يتصل بدليل السياسات الإدارية ، ضرورة وأهمية وجود دليل آخر هو دلـــيل الإجراءات الإدارية الذي يوضح الخطوات اللازمة لتنفيذ القواعد والأنظمة وإنجاز الأعمال .

ويســـاهم مثل هذا الدليل في توثيق خبرات الموظفين كتابيا، فلا يتأثر العمل إذا غـــاب الموظف أو انتقل أو استقال أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب ، مما يحمى الشركة من الاضطراب . كما يساعد في توحيد مفاهيم العمل لكافة الموظفين ، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال ، ورفع كفاءة الأداء ، ولا شك أن ذلك سوف ينعكس في النهاية على تحسين الربحية .

كذلـــك يســـاهم الدليل في اختصار الإجراءات وتبسيطها ، مما يقلل من الوقت الضائع ، ويوفر النفقات وأيضا بالتالي تحسين الربحية .

لقـــد أدى غياب وجود دليل السياسات الإدارية في إحدى الشركات إلى تضارب القرارات بين إدارة وأخرى فمثلا عند ترشيح عدد من الموظفين للترقيات. قـــام مدير بعقد اجتماع مع رؤساء الأقسام وطلب إليهم ترشيح من يرونه مستحقاً للترقـــية ، بيـــنما قام مدير آخر بترشيح من رآه مناسبا للترقية بدون الرجوع إلى رؤساء الأقسام وأخذ آرائهم . مما ترتب على ذلك شيوع عدم الرضى بين موظفي الإدارة الثانية ورؤساء أقسامها وتدنت إنتاجيتهم إلى أدنى مستوياتها ، بل أن البعض أخذ يفكر في ترك العمل .

نظام المعلومات الإدارية

نظـام المعلومات الإدارية هو الشرايين التي تسير فيها المعلومات لتصل إلى مختلف الجهات الداخلية والخارجية في الشركة ، وتصل إلى الشخص المناسب في الوقـت المناسب . وإذا تعطل شريان منها عن العمل أدى إلى شلل العمل في ذلك الجزء أو الأجزاء التي تعتمد عليه ، وقد يكون الشلل كاملا إذا حدث الأعطال في إحدى الأجزاء الهامة الرئيسية .

ونظام المعلومات الإدارية له جوانب متعددة منها :-

- الاتصالات سواء كانت أفقية أو رأسية .
- العلاقات الإدارية بين الإدارات والأقسام .
- التقارير الإدارية سواء كانت تتعلق بالإنجاز أم النشاط .
- استخدام وسائل التقنية الحديثة في الاتصالات .. الخ .

أن كفـاءة نظـام المعلومات في الشركة دليل على صحة إدارة الشركة ، ودليـل على كفاءتها . فتوفير الوقت يعني توفيراً في التكاليف ، ووصول المعلومات إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب يعني قرارات إدارية سليمة ، وذلك كله في النهاية زيادة الربحية .

والـنظرة الشـمولية والفاحصـة من الخبير توضح لك جوانب النقص أو القصـور في نظـام المعلومـات في الشركة ، وتبين لك الأساليب والطرق اللازمة لعلاجها ورفع كفاءتها .

ولبـيـان أهمية نظم المعلومات فإن بعض البنوك المتقدمة التي تملك نظم معلومـات فعالة ، وترتبط فروعها بشبكة كمبيوتر متكاملة ، تستطيع أن تبين لك وضـع السـيولة في البـنك بجميع فروعه قبل أن تشرب فنجان قهوة الصباح !! وبذلك تستطيع أن تتخذ القرارات الإدارية الرشيدة بناء على وضعك المالي فلا تجد نفسـك مضطراً للاقتراض بـفوائد عـالية تؤدى إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض الأرباح !!

مقاييس الإنتاجية

تقاريـــر الكفايـــة يستخدمها بالطبع الجميع .. ولكن هل تساءلنا فيما إذا كانـــت ســـليمة ، تقيس حقا الأداء وتحقق العدالة والموضوعية ، وتؤدى إلى تحقيق الأهداف.

أن مقايـــيس الكفايـــة تؤثر على الإنتاجية ، تأثيراً مباشراً ، ووضعها ليس بالأمـــر الســـهل الذي يتصوره البعض .. فليس أدعى من قتل روح الموظفين على العمل ، من وجود مقاييس كفاية غير سليمة . أن شعور الموظف بعدم عدالة التقييم تقتل روح العمل فيه ، مما يجعل الإنتاجية تنخفض إلى أدنى مستوياتها .

كذلك ينظر الكثير إليها على أنها وسيلة لا غاية ، وتنتهي الغاية منها بمجرد أعدادهـــا . ممـــا أوجد في الحياة العملية الكثير من الممارسات الخاطئة التي لا تتفق والأصول العلمية في أعدادها . وقد اطلعت على العديد منها في كثير من الشركات ، ولاحظـــت عـــدم موضـــوعيتها وعدم دقتها ، والارتجال في أعدادها ، حتى في الشركات الأجنبية .

أن مقاييس الكفاية الفعالة ينبغي :

- أن تتناسب والأعمال التي يؤديها الموظف .
- تقيس كفاءة المجموعات والأفراد .
- تستند إلى الوصف الوظيفي .
- تكون موضوعية تعتمد الأساليب العلمية .
- تقيس النتائج والسلوك المؤدى إلى تحقيق النتائج .
- تستخدم سياسة علنية .
- قابلة للتحقق من صحتها ، وتعطى الشعور بالعدالة .
- سهولة فهمها وسهولة تطبيقها .

-- تــؤدى إلى تحقيق الأهداف والغايات منها وهي زيادة إنتاجية الموظف ، وبالتالي زيادة ربحية الشركة .. الخ .

وتقاريـــر الكفاية ليست هي مقاييس الإنتاجية الوحيدة ، فهناك مقاييس لكفاية الإدارات ككل ، بل والشركة عموماً ، وللمستشارين خصوصاً .. الخ ولا بد من توافر مثل هذه الأدوات جميعاً لتعرف مدى سلامة الأداء في تحقيق الأهداف وزيادة الربحية .

أن الــتهاون في التأكد من سلامة مقاييس الكفاية سوف يؤدى إلى انحدار الإنتاجــية ، وبالــتالي انخفــاض الربحية . والخبير الإداري هو الذي لديه المعرفة والأســاليب الــتي تمكــنه مــن أن يكشف لك عن جوانب الضعف في المقاييس المســتخدمة ، ويساعدك في وضع مقاييس كفاية علمية وشاملة وتؤدي إلى تحقيق هدفك النهائي وهو تحقيق الأرباح .

أن عدم وجود مقاييس إنتاجية علمية سليمة في إحدى الشركات قد أدى إلى عدم عدالة التقييم ، فبينما نجد أن بعض المدراء كانت يده ((مبسوطة كل البســط)) في تقييم أداء مرؤوسيه ، وكان أقل مرؤوس قد حصل على تقدير جــيد ، في نفــس الوقــت كــان مدير آخر ((يده مقبوضة)) في تقييم أداء مرؤوســيه وكان اكثر تقدير حصل عليه مرؤوس لديه هو تقدير ((جيد)) . وقــد عــرف بذلــك موظفــوا الإدارة الأخرى فانخفضت معنوياتهم إلى أدنى مســتوياتها وبالــتالي انحــدرت إنتاجيتهم ، بل أن بعضهم طالب بالانتقال إلى الإدارة الأولى .

نظم المكافآت التشجيعية

أن مــن ابســط قواعــد الإدارة الناجحة هي كيف تحفز وتدفع الآخرين للعمــل. أن نظــريات الإدارة الحديثة تؤكد على أهمية الحوافز والدوافع في زيادة الإنتاجــية للعــاملين والموظفــين .. أي زيــادة ربحية الشركة . ولكن الكثير من الشــركات لا تســتخدم الحوافز إلا ارتجالاً وبدون نظام واضح ومكتوب ومعلوم لجميع الموظفين ، ويحقق الشعور بالعدالة . أن غالبية الشركات تلجأ إلى إعــطاء ((بونــص)) مكافآت في نهاية العام لكافة الموظفين بدون استثناء ، وفي بعضها الآخر يأخذها من لا يستحقها . وقد ثبت من الدراسات أن الاستخدام السيئ للمكافآت يعطــى نــتائج عكسية ، وأنه عندما يأخذها الجميع تفقد قيمتها ومعناها ولا تحقق أهدافها .

لذا يجب إيجاد نظام مكتوب للمكافآت التشجيعية يأخذ بعين الاعتبار :

- مقدرة الشركة المالية .
- أهداف الشركة الطويلة والقصيرة الأجل .
- المتغيرات المحيطة بها ، كالمنافسون مثلاً .
- وجهه نظر العاملين والموظفين .
- أساليب حوافز وطبيعة أعمال الموظفين ورغباتهم .. الخ .

كل ذلك يؤدى إلى خلق الشعور بالرضى والعدالة بين الموظفين ، مما يساهم بالتالي في زيادة ربحية الشركة .

وممــا يرتبط بنجاح نظام المكافآت التشجيعية وجود نظم تقارير كفاية فعالة ،وذلك حــتى لا يــأخذ المكافــآت من لا يستحقها وحتى لا تؤدى إلى نتائج عكسية غير مرغوب فيها . ويلاحظ أن كثير من الشركات تشكو من تدني إنتاجية موظفيها ولا تعرف الأسباب. والأسباب تكمن غالبا في عدم استخدام نظم المكافآت التشجيعية

السليمة لتحفيز موظفيها على العمل ، واعتبارها أحد الأدوات الفعالة في تحقيق الأهداف .

تنظيم الإدارة المالية

الإدارة المالية هي العصب الإداري لأي شركة .. وإذا كان ينقصها التنظيم ، فالشركة في خطر!! ليس لأنها قد تفقد بعض الأموال نتيجة لسوء التنظيم ، ولكن لأنه سيظل هناك احتمال خطر تعرضها للإفلاس نتيجة لعدم التنظيم .

وحتى يكون تنظيم الإدارة المالية متكاملا لابد له توافر الآتي :

- وجود توصيف لوظائف الإدارة المالية .
- وجود هيكل تنظيمي للإدارة المالية .
- وجود دليل للسياسات المالية .
- وجود دليل للإجراءات والدورة المستندية المالية
- وجود دليل الصلاحيات المالية .
- وجود أنظمة للرقابة الداخلية .. الخ

أن غياب مثل هذه الأدلة التنظيمية سوف يؤدى حتما إلى سوء استخدام الأموال ، وبمعنى آخر عدم الاستخدام الأمثل لها ، فضلا عن تعرضها للسرقة والإسراف والضياع .

مما ينعكس في النهاية على انخفاض معدلات الربحية .

قامت إحدى الشركات بدفع بدل السكن مرتين لنفس الموظف ، والسبب طبعا معروف .. غياب تنظيم الإدارة المالية على أسس سليمة ومكتوبة .

تنظيم التسويق

في ظـــل ظروف المنافسة الحالية الشديدة ، يلعب التسويق الجيد دوراً هاماً وحيويـــاً في ثبات قدم الشركة في السوق ونجاحها ، ولم يعد يستطيع إي شخص أن يكـــون رجلاً ناجحاً للتسويق ما لم تتوافر لديه المعرفة والخبرة والمهارة .. فالتسويق أصبح الآن علما يحتاج إلى متخصصين علميا وذوي خبرة ، ليقودوا سفينة شركاهم في بحر المنافسة الشديدة إلى شاطئ الأمان والربح .

ورجـــل التســـويق الـــناجح يجب أن تتوافر لديه المعرفة والخبرة التسويقية والمقـــدرة على الاستفادة من خبرات المستشارين في رفع كفاءة العمل في إدارته . وحتى تكون إدارة التسويق فعالة ، يجب أن تتوافر فيها أنظمة مكتوبة منها :

- توصيف دقيق وتنظيم فعّال لأوجه نشاط التسويق المختلفة .
- لائحة عمولات تحفز البائعين على زيادة نشاطهم .
- لائحة مخازن شاملة .
- سياسات إعلانية .
- دليل البائع .. الخ .

هذه الأدوات إذا كانت مبنية على أسس علمية وعملية سليمة ، ووضعتها يد خبيرة فإن ذلك يساهم في رفع كفاءة التسويق .. وماذا يعني رفع كفاءة التسوق سوى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الربحية .

قامت إحدى الشركات بنقل سكرتير المدير العام إلى إدارة التسويق كمدير لها ولم تكن لديه الخلفية العلمية أو العملية لهذه المهمة ، وكانت ميزاته مقدرته على الاتصـــال والابتســـام . وقـــام فور تسلمه منصبه الجديد بتحويل دفع مستحقات الـــبائعين من نظام الرواتب البحتة ، إلى نظام العمولات البحتة على اعتقاد منه أن

ذلك سوف يؤدى إلى تحفيز البائعين على زيادة مبيعاتهم ، في الوقت الذي كانت قد بدأت فيه بوادر الركود الاقتصادي في الظهور .

وقــد قــاوم البائعون هذه السياسة في دفع مستحقاتهم. ولكن المدير العام كــان مقتــنعا بهــا و أمر بتنفيذها . وماذا كانت النتيجة .. استقال عدد كبير من الــبائعين ، وانخفضت المبيعات والربحية بشكل حاد . مما استلزم طرد مدير التسويق الجديد ، والاستعانة بخبير لدراسة الموقف وللقيام بعملية إنقاذ للشركة .

تقييم كفاءة أجهزة التسويق :

تنظيم التسويق يشيخ مثل أي كائن حي .. ولكن كيف تظهر علامات الشيخوخة ، وما هي المؤشرات التي تنبهك إلى الحاجة إلى تجديد شباب التسويق . إذا ظهر واحد أو اكثر من الأعراض التالية ، فالشركة بحاجة إلى استشارة خبير أو أخصائي التسويق :

- تدني المبيعات والأرباح .
- ظهور منافسين أقوياء .
- وجود بضائع راكدة أو تالفة بالمخازن
- كثرة المنازعات بين الموظفين وتدنى الروح المعنوية لهم .
- تغير الظروف الاقتصادية في السوق .
- الإعلانات لا تؤدى إلى زيادة المبيعات .
- ارتفاع تكاليف الشراء .
- تقهقر نصيب الشركة في السوق .. الخ .

من المعلوم أن التسويق أصبح علماً وتخصصاً ، رغم أن الكثيرين لا يزالون غير مدركين لهذه الحقيقة ، أو لا يعترفون بها . وعلى العموم ، فإن أخصائي أو

خبير التسويق هو الذي لديه المعرفة اللازمة والخبرة والوسائل المناسبة لتشخيص أمراض التسويق في الشركة ووضع الحلول المناسبة لها .

لاحظت إحدى الشركات أن منافسين أقوياء جدد قد ظهروا في السوق ، وأن مبـيعاتها بدأت في التقهقر رغم كونها أول شركة في مجالها كانت موجودة في السـوق وعـندها استدعى مسؤول الشركة أحد خبراء الإدارة الذي قام بدارسة وضـع الشـركة ؟ فكان من بين أهم توصياته ضرورة استدعاء أخصائي أو خبير تسويق ليتسلم إدارة التسويق والعمل على أن ينهض بها مرة أخرى .

تطوير عمليات التسويق :

لا يخفى على أي شركة أهمية التسويق فهو عماد بقائها ونجاحها ولكن مجرد وجـود إدارة تسويق لا يكفي لتحقيق ذلك . أن تطوير هذه الإدارة ورفع كفاءتها وفعاليـتها أمـر جوهري لتحقيق ليس النجاح فحسب ، ولكن النجاح المستمر . فالظروف دائماً تتغير ولا بد من التكيف لتلك الظروف والاستعداد لها .

ويشمل تطوير إدارة التسويق :

- توصـيف كافـة وظائف موظفيها لتحصل على أداء افضل وإنتاجية أعلى واختيار الأشخاص المؤهلين لشغل تلك الوظائف .
- بـناء هـيكل تنظيمي يناسب ظروف ومستجدات السوق ويساعدهم في تحديد العلاقات الوظيفية ورفع كفاءتها .
- القـيام بإعداد برامج تدريب شاملة لكافة المستويات وبأحدث الأساليب ووسائل الإيضاح لرفع كفاءة فريق التسويق سواء من الناحية التسويقية أو الإدارية .
- دراسـة المشـاكل التي تواجه التسويق والعمل على إيجاد برامج مكتوبة لحلها.

اشـتكى رجـل أعمـال إلى رجل أعمال أخر من إن مخازنه مكدسة ولا يتم تصريفها وبيعها . فقال له رجل الأعمال الثاني : ماذا تبيع . أجاب الأول أجهزة

ومعدات . فقال الثاني : أن لي اهتمام بهذه المنتجات ، أرسل لي أحد البائعين ليزودني بمزيد من التفاصيل . ومضى شهران ولم يصله مندوب المبيعات بعد !!لا شك أن هناك أزمة تسويق لدى هذه الشركة . ولا سبيل إلى حل مشاكل مخزونها إلا عن طريق دراسة عمليات التسويق بها وتطويرها على أسس سليمة وبيد خبيرة .

نظم التخطيط والمتابعة

يقول هنري فايول بان التخطيط ((إذا لم يكن جزءاً من الإدارة فهو الإدارة كلها)) . وفي الحقيقة فإن التخطيط السليم هو الدرع الذي يحمي الشركة من مفاجآت المستقبل ، ويبعد عنها شبح الإفلاس . ونجد في الواقع أن كثيرا من الشركات تهمل التخطيط وخاصة طويل الأجل منه الذي يزيد عن سنة ، وحتى بعض تلك التي تظن نفسها بأنها تقوم به ، غالبا ليست تقوم به على أسس علمية سليمة .

ولإنشاء نظام تخطيط فعال :

- يجب وضع نظام مكتوب للتخطيط .
- يجب أن يكون هناك نظام مكتوب لمتابعة الإنجاز .
- يجب أن يكون هناك نظام مكتوب لتقييم الإنجاز .
- يجب أن يشمل أساليب التخطيط قصيرة وطويلة المدى .
- يجب شرح النظام للموظفين وتدريبهم عليه .

أن وجود تخطيط في الشركة لا يعني قيام تخطيط فعال ما لم يكن مبنيا على أسس علمية سليمة ومكتوبة .

لقد أدى عدم وجود تخطيط وتنبؤ علمي سليم لاحتياجات السوق أن قامت إحدى الشركات بإعداد طلبية بعشرة آلاف جهاز معين ، في الوقت الذي يتواجد

في مخازنها مـــا يزيد على ثلاثون ألف جهاز من نفس النوع لم يتم تصريفها بعد ، وكانـــت بوادر الركود الاقتصادي قد ظهرت وشعر بها الجميع إلا تلك الشركة مما كاد أن يضعها عدم وجود التخطيط على حافة الإفلاس .

هـــذه هي المجالات التطبيقية الرئيسية للاستشارات الإدارية ، وقد ذكرت على سـبيل المـــثال لا الحصـــر فغني عن البيان أن هناك مجالات تطبيقية أخرى متعددة وتحددها غالبا مشاكل الشركة وحاجاتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

الخـــلاصـــة

تغيرت الظروف الاقتصادية واشتدت حدة المنافسة ، وبالتالي فإن المنشآت التي تدار بكفاية هي وحدها القادرة على كسب السوق وكما قال أحد الخبراء : ((الفـــرق بين شركة ناجحة وأخرى فاشلة ومؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة أن هناك مديـــر نـــاجح أو مديـــر فاشل ، فالإدارة الفعالة إذا هي التي تلعب دوراً في نجاح المنشآت ، وخاصة في ظل ظروف المنافسة القوية الحالية .

ولكـــن المدير التنفيذي في غمرة مشاغلة اليومية ، وضيق وقته ، قد لا يجد متســـعاً من الوقت للتفكير أو دراسة مشاكل إدارته دراسة علمية دقيقة تؤدى إلى اتخـــاذ قـــرارات مناسبة لتطويرها ، فضلا عن أن بعض المشاكل تحتاج إلى خبرات متخصصة في مجالات محددة ولديها الوقت الكافي لدراسة المشكلات والخروج منها بتوصـــيات مفيدة للتطبيق . من هنا نشأت الحاجة إلى مستشارين متخصصين سواء كـــانوا مـــن الداخـــل أو مـــن الخارج وذلك لمساعدة المدير في أداء علمه وتحقيق الأهداف المطلوبة منه ، واتخاذ القرارات المناسبة .. وبناء عليه ، فإن المدير الناجح عادة ما يلجأ إلى الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطوير أعمال إدارته ورفع كفاءها.

أن دور المستشار لا يعدو دور الطبيب الذي يشخص الداء ويصف الدواء .. بالطـــبع لا يســـتطيع الطبيب أن يلزم المريض بتناول الدواء .. لذا ينبغي لنجاح الاستشارة الإدارية أن يتعاون الطرفان معا لرفع كفاءها وفعالية تطبيقها .

ولكـــي تنجح الاستشارة أيضا في مساعدة المدير في أداء عمله ، ينبغي أن تـــتوافر لـــدى المستشار المهارات التحليلية التي تستند إلى خلفية علمية في جوانب متعددة ، والخبرة الواسعة في مجالات متنوعة وكذلك الخبرة على تخطيط الاستشارة وتنفـــيذها ، فضـــلا عـــن قدرات أخرى كالقدرة على الإقناع والتعبير والاتصال بالآخرين .

وبـــناء علـــيه فـــإن اختيار المستشار المناسب يلعب دوراً أساسيا في تحقيق الاستشارة لأهدافها . ويشبه الكاتب (ج . ريبولد) المستـــشار الإداري الكفؤ ((

بالطبيب الماهر ، فكلاهما يشخص المرض أولا ثم يقدم العلاج ، والمستشار الإداري مختـــص بأمراض المنظمات الإدارية فهو يشخص أسباب ضعف وفشل المنظمات في القيام بأعمالها ويقدم الاقتراحات والحلول المناسبة لمعالجتها . والطبيب دوره واضح في مجـــال تشخيص ومعالجة الأمراض البشرية . وهناك وجه آخر يتشابهان فيه وهو التخصـــص ، ففي مجال الاستشارات الإدارية يوجد العديد من التخصصات مثلما هو الحال في مجال ممارسة مهنة الطب)) .

واختـــيار المستشار المناسب لوحده ليس كافيا . فالاستشارة الإدارية تحتاج إلى الصـــبر والدعـــم مـــن الإدارة العلـــيا لنجاحها . كما ينبغي أن لا نتوقع من الاستشـــارة الإدارية أن تقدم حلولا سحرية للمشاكل المعقدة بين عشية وضحاها . يقول أحد خبراء الإدارة :

((أن الاستشـــارة ليســـت خدمة لتقديم حلول سحرية للمشاكل الإدارية المعقدة ، أن من الخطأ الافتراض أنه عندما يأتي المستشار إلى المنظمة فإن المشاكل يتم القضـــاء علـــيها نهائياً وتصبح الأمور سهلة للإدارة ، فالاستشارة هي مهمة صعبة تعـــتمد على البحث المضني عن الحقائق وعلى تحليلها للوصول إلى حلول واقعية . ويعتبر الالتزام من قبل الإدارة لحل مشاكل المنظمة والتعاون بين المنظمة والمستشار من الأمور الهامة لأجل نجاح الاستشارة الإدارية وحل مشاكل المنظمة)) .

كذلـــك علينا أن ندرك بأن الاستشاريين ليسوا أناسا خارقين وفوق العادة جاهـــزين للدخـــول إلى مؤسستك وحل كافة مشاكلها بحركات سريعة وأكيدة ، ولدى سماع عبارة ((وظِفْ استشاريا)) في اجتماع لفريق ما ، فإنها يجب أن تواجه بمجموعة الأسئلة التالية :

* ما هي المشكلة
* لماذا لا يمكن حلها داخليا ؟ ..
* ما نوع الاستشاري الذي نحتاجه أن وجدت الحاجة ؟ ..
* ما هي الإجراءات التي يجب وضعها بهدف الأشراف على الاستشاري؟ .

* كيف بإمكاننا العمل مع الاستشاري بهدف الحصول على أفضل النتائج ؟..

بالطبع يمكن توظيف الاستشاري لإيجاد حلول أفضل حتى ولو كانت الأمور تسير بشكل سلس ، لكن غالبا ما يتم توظيف الاستشاري لحل المشاكل .

وكلما اقتربت أكثر من الحصول على تعريف وضح ودقيق للمشكلة كلما اقتربت أكثر من إيجاد حل لها .

فإذا كانت المشكلة هي تدني معنويات الموظفين ، فما هي الأسباب الكامنة وراء ذلك ؟ هل هناك بعض الموظفين المفضلين على غيرهم هل الرواتب والعوائد منافسة ؟

وعلى العموم ، تشتمل مؤشرات الحاجة إلى مساعدة خارجية على ما يلي :-

- أن يكون حجم المشكلة كبير بحيث أن الوقت والكفاءات الداخلية غير كافية لحلها .
- أن الوضع الصحيح للأمور لا يمكن تحديده إلا بواسطة شخص ليس له علاقة بها .
- أن تكون قد حاولت حل المشكلة وفشلت .
- أن لم تكن لديك المعرفة المتخصصة اللازمة لحل المشكلة .
- إذا لم تتمكن من إقناع كل شخص في تنظيمك بالموافقة على أمر ما .
- إذا كنت بحاجة إلى أفكار وطرق جديدة .

المراجـــع

المراجع العربية :

١- د . شـــوقي حسين عبد الله ، الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٥ م ، ص ٢٦-٣٦ .

٢- د. عـــاطف عبيد ، أصول الإدارة والتنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٥ م ، ص ١٦٨ .

٣- د. عاطف عبيد ، إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٨ م ، ص ٢٨٥-٢٧٦ .

٤- عـــبد الله شلبي ، تصنيف الوظائف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٣ هـــ ، ص ١٦ .

٥- د. علي عبد المجيد ، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ،١٩٧٣ م ، ص ١٠ .

٦- د . عبد الباري دره ، ود . زهير الصباغ ، إدارة القوى البشرية ،دار الندوة للنشر والتوزيع ، عمان ١٩٨٦ م ، ص ٤٤٥-٤٩٥ .

٧- د . محمـــد ســـعيد عـــبد الفتاح ، التسويق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ م ، ص ١٨١-٢٤٥ .

٨- محمـــد عصفور ، أسس الاستشارة الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨١ م ، ص ١١،٣٢ .

٩- ترشـــيد استخدام القوى العاملة في الشركات والمؤسسات السعودية ، إدارة البحوث ، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض ، ١٩٨٣ م ، ص ١٤-١٩ .

١٠- د . منصور فهمي (إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق) البنوك الإسلامية ، العدد العاشر ، ١٤٠٠ هـــ ، ص ٢٣ .

المراجع الأجنبية :

11- Davis , Kenneth R. Marketing Management, The Ronald Press Co, New York ,2002, P. 67-80 .
12- Riebold , Gilbert, " The Management Consultant A Physicion for Enterprise "African Administration studies , December, 1876, P. 211.
13- Vancil, Richerd V. , Implementing , strategy. Management Analysis center . Inc., Cambridge Massachusetts , 1984, P. 2-5 .

الباب الثاني

العوامل التسويقية

الفصل الأول

مفهوم التسويق الحديث

المقدمة

يعتــبر مفهوم التسويق الحديث من أهم المفاهيم التي ظهرت حديثا لما له من أهمية في نجاح المؤسسات والشركات التي تتبناه ، ولما له من مجالات تطبيقية واسعة في الشركات والبنوك والحكومات أو المستشفيات ومؤسسات التعليم العالي .. الخ ، فمــثلا إذا نظرت الجامعات والمعاهد إلى المجتمع " كمستهلك " أفرزت الخريجون ذوي التخصصات التي يرغبها المستهلك " المجتمع " . كذلك تجدر الإشارة إلى أنه وأن تــولى رجال التسويق نشر هذا المفهوم (فيليب كوتلر – أستاذ التسويق في جامعــة الغــرب ، وسدني ليفاي أستاذ التسويق في نفس الجامعة) إلا انه مفهوم إداري بحــت ، يهــم كل رجل إدارة في أي موقع كان سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص أو في أية منظمة أخرى لها علاقة بالجمهور .

ورغــم مــا لهذا (المفهوم الإداري) من أهمية عظيمة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام لا من قبل كتاب الإدارة عموما ، ولا مــن قبل كتاب التسويق على وجه الخصوص في العالم العربي . فلقد اطلعت على كتابات التسويق لأعلامه في العالم العربي (١،٢،٣) فلم أجد واحدا منهم قد تطــرق إلى المفهــوم بالتفصيل أو الشرح أو حتى خصص له فصلا في كتابه ، على الــرغم من أنه يستحق أن تؤلف فيه الكتب وخاصة في مجالاته التطبيقية المختلفة . كمــا لا ينــبغي أن يؤلف كتاب في مبادئ التسويق دون الإشارة إلى أهم مبدأ فيه وهو مفهوم التسويق الحديث .

لذا يهدف هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية :–

* استعراض المراحل التي مر بها مفهوم التسويق .
* بيان حقيقة مفهوم التسويق الحديث .
* التعريف بمجالاته التطبيقية وفوائده .
* دراسة نقدية للجوانب الإيجابية والسلبية في المفهوم .
* إيضاح كيفية وضعه موضع التطبيق .

مراحل تطور التسويق

في الاقتصاديات الحالية ، المستهلك الذي يشترى السلعة سواء كان رجلا أم امرأة هو مركز عالم الأعمال . وتنشأ الشركات حول المستهلكين وليس العكس . أن تزايد القبول لمفهوم " المستهلك " سيكون له وسيظل نتائج وأثار بعيدة المدى على الشركات والمؤسسات ، مما يحقق في النهاية ثورة في الفكر الاقتصادي ، وكلما زاد هذا المفهوم قبولا ، كلما برز التسويق على أنه أهم وظيفة في دائرة الأعمال .

نهضة في العلم :

ويصلح كوجه للمقارنة ، ما حدث في القرن السادس عشر . في ذلك الوقت ، كان علماء الفلك يجدون صعوبة في تحديد تحركات الأجرام السماوية وساعدهم حساباهم في تقدير مواقع الكواكب بشكل تقريبي في أي وقت . ولكن حساباهم لم تكن دائما دقيقة ، فهناك اختلافات تحدث باستمرار . وبعدئذ جاء العالم البولندي نيقولاس واقترح جوابا بسيطا للمسألة وهو لنفترض أن الشمس وليس الأرض هي مركز نظامنا الكوني ، وأن الأرض تسير حول الشمس وليس العكس ، فإن حساباتنا سوف تبرهن على أنها صحيحة .

أثارت مثل هذه المقترحات عاصفة من الجدل . الجميع كان يعتقد بأن الأرض هي مركز الكون ولكن عالما آخر اسمه جاليلو وضع النظرية موضع

الامتحان وبرهن على صحتها . وكانت النتيجة انقلابا في الفلسفة والفكر العلمي. ولا زال أثر هذه النظرية نحس به حتى اليوم.

نهضة في التسويق

وبنفس الطريقة حدثت ثورة في التسويق ، فلم تعد الشركة هي مركز عالم الأعمـــال ، إنه المستهلك . وانتقل بذلك اهتمامنا من مشاكل الإنتاج إلى مشاكل التســويق . مـــن الســـلع التي يمكننا صنعها إلى السلع التي يرغـــب المستهلك أن نصنعها ، من الشركة نفسها إلى موقع السوق .

نهضـــة التسويق قد بدأت وسوف تستمر في النمو ، ما دامت هذه النظرية قد درست واختبرت وبرهنت على صحتها ، وكلما تبناها المزيد من رجال الأعمال وطبقوها ، فإن الاقتصاد يصبح حقيقة موجه نحو السوق .

وفيما يلي شرح للمراحل التي مر بها تطور التسويق :-

١- مرحلة التوجه نحو الإنتاج :

في الـــبداية كانت تسود صناعة الحرف ، وكان الطلب على السلع يزيد على المعروض منها لان الرجل الحرفي مهما كان ماهراً فإن إنتاجه محدداً ، والطلب عـــلى السلع دائما يزيد على المعروض منها ، وبالتالي لم يكن هناك حاجة للتسوق لان مـــا كـــان ينتج كان يباع بسهولة ويسر ، وكان الهدف في تلك المرحلة زيادة الإنتاج بأقصى قدر ممكن لتلبية الطلب .

٢- مرحلة التوجه نحو البيع :

بعـــد ذلـــك حدثت الثورة الصناعية ، وأصبح بإمكان المصانع أن تنتج في دقائق ما ينتجه الحرفي في أيام ، وزاد الإنتاج عن الطلب ، وامتلأت المخازن وأصبح مـــن الضروري التفكير بطريقة لتصريف الإنتاج فظهرت الحاجة إلى توظيف رجال

بيع ، وإلى الإعلان عن السلع لتعريف المستهلكين بها ، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى التسويق لتصريف تلك المنتجات التي امتلأت بها المخازن ، وفي تلك المرحلة كانت الشركة توظف رجل المبيعات لبيع الإنتاج كما توظف محاسب لتدوين حساباتها وكان الاهتمام منصبا على بيع كمية من السلع والمنتجات .

٣- مرحلة التوجه نحو المستهلك :

ثم ظهرت مرحلة التصنيع (الأتوماتيكي) وأصبحت الكثير من المصانع تعمل بشكل أتوماتيكي فتدخل المواد الخام في المصنع لتخرج من الناحية الثانية سلع ومنتجات دون أن يمسها أي عامل ، وأصبح في مقدرة المصنع أن ينتج السلع والمنتجات في أشكال وأحجام لا محدودة ، ولما ليس في إمكان المصنع أن ينتج كل السلع الممكنة ، إذا لابد أن يركز إنتاجه في سلع محددة والتي يطلبها المستهلك فقط حتى لا يفشل تسويقها وتمتلأ بها المخازن . كيف يمكن أن نعرف ماذا يريد المستهلك ؟ الإجابة على ذلك تكمن في إدارة أبحاث التسويق ، فعلى هذه الإدارة أن تعرف ما يريده المستهلك وعلى المصنع تلبية ذلك . وبالتالي في هذه المرحلة أصبح المستهلك وحاجاته هو جوهر مفهوم التسويق الحديث فالأفكار لمنتجات جديدة تأتي بعد دراسة متأنية لما يريده وما لا يريده المستهلك ، ما يحبه وما يكرهه .
بعد ذلك يتبنى التسويق الفكرة ويوجه كافة جهود الشركة لترجمة تلك الفكرة إلى إنتاج ثم إلى مبيعات وأرباح وقد تطور الأمر في بعض الشركات ليصبح رجل تسويق هو الرجل الأول في الشركة . لذا كان على رجل التسويق أن يكون على معرفة بطرق التمويل ، وآثار تخطيط التسويق على الأرباح المتوقعة وملماً بإدارة الإنتاج ومعظم أعمال الشركة التي يعمل بها .

٤- مرحلة ترشيد التسويق :

ونظراً للتقدم العلمي الهائل الذي نعيشه هذه الأيام والسلع والمنتجات التي لا حصر لها، والانفجار السكاني الذي يعيشه العالم الذي شكل ضغطا مستمرا على

مـوارد الأرض المحـدودة ، مما سـارع في ظهور ما يسمى (بترشيد التسويق) لـلمحافظة على الموارد من النضوب ، وظهرت (منافذ توزيع) لإعادة المنتجات المسـتهلكة للمصـانع لإعـادة تصنيعها . كما ظهرت حركة تسمى (بالتسويق الاجـتماعي) نتـيجة لحركات المستهلكين وعدم رضاهم عن بعض المنتجات التي تشكل خطرا عليهم ، ومشاكل تلوث البيئة الناتجة عن المخلفات الصناعية ودخان المصانع والسيارات ، والمواد المستهلكة (٣) .

مفهوم التسويق القديم

تشرح الظروف التي مرت به إحدى شركات الساعات هذا المفهوم ، فمنذ إنشـاء شـركة السـاعات (ايلجين) منذ أوائل القرن وهي تتمتع بأفضل شهرة وأحسن سمعة . وبذلت الإدارة جهودها لتحافظ على جودتها العالمية ، وتوزيعها من خلال شبكة واسعة من محلات الجواهر ومتاجر السلسلة . وقامت بتوظيف قوة بيع تـزيد عـلى الخمسين رجلا ، وصرفت ما يزيد على المليون دولار سنويا للدعاية والإعـلان في تلك السنة ، وارتفعت مبيعاتها إلى ٤٢ مليون دولار ، ولكن المبيعات بدأت في الانحدار بعد ذلك حتى وصل الأمر إلى حد خسارة مليونين دولار . فماذا حدث حتى زعزع مركز هذه الشركة المتفوقة ؟؟

ومـن الواضـح أن إدارة هذه الشركة لم تعطى الاهتمام الكافي للتغيرات الحاصـلة في السـوق ، فقـد حصل الكثير للمنتجات والعملاء وقنوات التوزيع والمنافسـة ، والذي كان ينبغي على الشركة أن تأخذه بعين الاعتبار ، وتراجع بناءً علـيه برامجها للتسويق . فمن حيث المنتجات ، فقد ظهرت ساعات جديدة بأسعار ارخص وبموصفات متنوعة فكانت أكثر جاذبية من ساعات شركة (ايلجين) . أما من ناحية العملاء فالكثير فقد الرغبة في ساعات تتمتع بشهرة عالمية ، وتحافظ على الوقـت بدقة ، وتعيش معك العمر كله . أنهم يرغبون في ساعات تعطيك الوقت ، وتظهـر جذابة ولا تكلف كثيرا. ومن ناحية منافذ التوزيع ، فقد أخذت العديد من

الساعات تباع من خلال منافذ التوزيع العامة والمتاجر العادية ، ويعنى ذلك أن المستهلك يرغب في تجنب هامش الربح المرتفع الذي تتقاضاه محلات الجواهر . أما من جهة المنافسة ، فقد أضاف العديد من الشركات الساعات الرخيصة الثمن إلى خطوط إنتاجهم وشرعوا في بيعها من خلال منافذ التوزيع العامة .

هذا وقد لاحظت إدارة الشركة هذه التغيرات ولكنها تجاهلتها ، فقد استمرت في بيع ساعاتها التقليدية من خلال منافذ التوزيع التقليدية ، حيث كانت تظن أنها تقوم بمسؤوليتها التسويقية خير قيام بسبب أنها كانت تدعم منتجاتها ببرامج بيع ودعاية سخية (٨) .

لقد كانت مشكلة هذه الشركة أنها تبنت مفهوما قديما للتسويق . وتمتد جذور هذا المفهوم إلى حقيقة أن الشركات تقوم بثلاث واجبات كل على حده لتحقيق أرباحها وهي : الحصول على الأموال ، وإنتاج السلع ، بيعها . الواجب الأول يسمى التمويل والثاني الإنتاج والثالث التسويق وفي الواقع فإن هذا المفهوم في العديد من الشركات حيث أن مسؤولية التسويق تبدأ عندما تظهر السلع من خطوط الإنتاج وتنتهي بتمام بيع السلع .وطبقا لذلك فإن التسويق يعني (البيع) . ووظيفة البيع في حد ذاتها تشمل عددا من الأنشطة : فالشركة عليها أن تحدد من هم عملائها المحتملون (أبحاث التسويق) ، كما يجب أن تلقى منتجات الشركة قبولا طيبا من عملائها (الإعلان) ، كما يجب أن على الشركة أت تتصل بعملائها وتقنعهم شخصياً (البيع الشخصي) ، كما يجب أن تعقد الاتفاقات وتتم الترتيبات لشحن البضائع (التسعير ، والمفاوضات ، والتوزيع) ، وتتم هذه الأنشطة منذ مدة طويلة في العديد من الإدارات في الشركة . هذه هي : إدارة الإعلان ، وإدارة المبيعات ، وإدارة أبحاث التسويق وهكذا . وغالبا ما يدرك مدراء هذه الإدارات أهدافهم المشتركة ، ويقوموا بتنسيق أنشطتهم إلى حد ما بشكل رسمي أو غير رسمي وبعض هذه الشركات يتجه نحو المزيد من التنسيق الرسمي وذلك بانشاء إدارة

واحــــدة تضم كل هذه الأنشطة ويرأسها مدير المبيعات والذي يقوم برفع التقارير إليه كل من مدير الدعاية ومدير أبحاث التسويق .

ولكن الاتجاه نحو التنسيق بين أنشطة التسويق لا يعنى بالضرورة التوسع في مهــام التســـويق . فاليوم توجد الكثير من الشركات التي تتملك مظاهر عمليات التسويق الحديثة ولكن ليس الجوهر . ففي هذه الشركات ، لازال التسويق يــعتبر (الإدارة الــتي تــبدأ مســؤولياتها وتنتهي ببيع السلع المتوفرة) . وتعامل الإدارة مصانعها ومواردها وخطوط إنتاجها على إنها بشكل أو أخر ثابتة وإن على التسويق مسؤولية بيع أكبر قدر من الإنتاج للمحافظة على دوران عجلة الإنتاج .

ويتضـــح هذا المفهوم أكثر في التعريف الذي تبناه اتحاد التسويق الأمريكي حيث عرف التسويق بأنه (القيام بأنشطة العمل التي توجه حركة السلع والخدمات من المنتج إلى مستهلكيها أو مستخدميها (٧)) .

مفهوم التسويق الحديث

كمـــا هـــو ملاحـــظ ، فإن المفهوم الحديث يحل محل المفهوم القديم وعلى العكـــس مـــنه تمامـــا. فالمفهوم القديم يبدأ بالمنتجات المتوفرة في الشركة ، ويعتبر التسويق (استخدام أنشطة البيع والترويج لزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح) ، بينما يـــبدأ المفهوم الحديث بالعملاء الحاليين والمحتملين للشركة ، ويسعى وراء الربح من خلال إرضاء المستهلك ومن خلال برامج تسويقية متكاملة ومنسقة (٥) .

وعليه تكون أعمدة التسويق الحديث ثلاثة هي :

أولا : التركيز على إرضاء العملاء :-

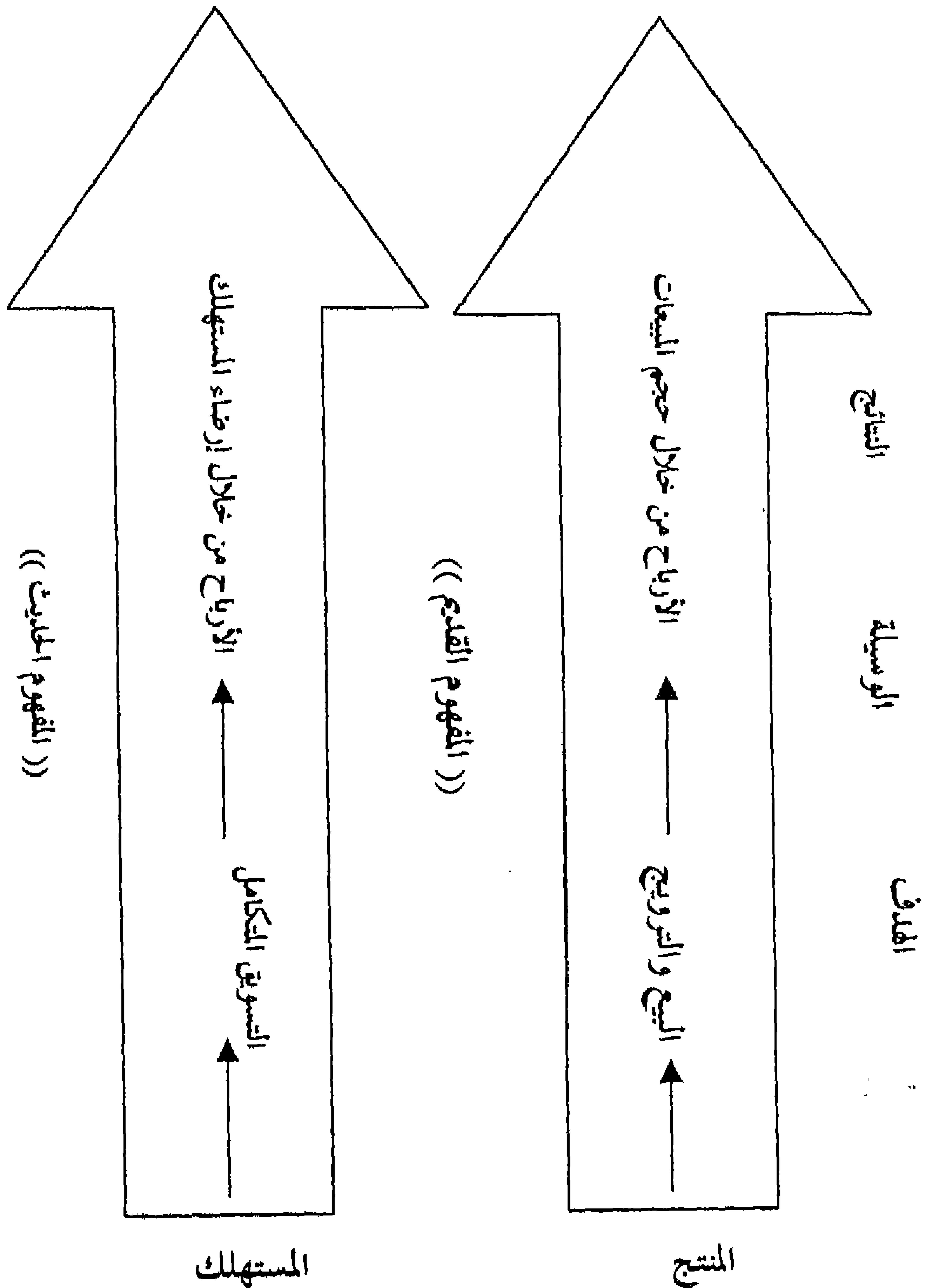
يؤكـــد مفهوم التسويق الحديث على أنه يمكن للشركات أن تكسب اكثر إذا كان توجههـــا للخارج نحو السوق وليس للداخل نحو المنتجات ، فدائما نسمع مثل هذه العبارات :

(تحت مفهوم التسويق ، المستهلك في قمة الهرم التنظيمي) .

(انظر إلى الشركة من خلال أعين المستهلك)

(المستهلك دائما على حق)

هل صحيح أن التوجه نحو السوق يؤدي إلى نتائج افضل أم أن المسألة مجرد محاولات من رجال التسويق لتحسين مواقعهم في شركاتهم ، وبشكل أخر ؟ ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها الشركات من تركيزها على السوق بدلا من السلع ؟



يمكننا ذكر أربع فوائد :-

الفائدة الأولى هي أن الإداري سوف يدرك أن حاجات العملاء أكثر أهمية مـــن بضاعة أو سلعة معينة . فمثلا كثيرا من شركات العربات التي تجرها الأحصنة قـــد فشلت لأنها لم تدرك أن العميل يريد نقلا عموما وليس عربات تجرها الأحصنة عـــلى وجه الخصوص .وقد أدى ذلك إلى أن بعض الشركات قد أعادت مسمياتها لـــتعكس حقيقة عملياتها . فمثلا أخذت شركة التليفونات والبرق تقدم نفسها ليس عـــلى أنهـــا عمليات نظام الهاتف ولكن على أنها تلبية لحاجات الاتصال . وشركة الأجهزة العالمية ليس على أنها شركة كمبيوتر ولكن على أنها شركة تلبي حـــاجات (حل المشاكل) وشركة الراديو هات على أنها تلبية (لحاجات التسلية).

الفـــائدة الثانـــية هي أن التركيز على حاجات المستهلك يساعد الإدارة في اكتشاف فرص الإنتاج بسرعة أكثر . فالمنتجات الموجودة تواجه المنتجات المنافسة بشـــكل مســـتمر ، وتحمي الشركات نفسها عن طريق تطوير منتجات جديدة أو الحصـــول عليها بشكل منتظم . الأفكار لهذه المنتجات الجديدة قد تأتي من مصادر متـــنوعة مثل الاختراعات ، والمنافسين ، ولكن افضل المصادر للأفكار الجديدة هي حاجات عملاء الشركة التي لم تلبي بعد . ويمكن إعطاء الكثير من الأمثلة :

شـــركة (بل) طورت كاميرا الأفلام ذات العين الإلكترونية لأنها لاحظت بان العملاء يجدون صعوبة في إجراء التعديلات على عدسة الكاميرا يدويا . وهناك أيضا تطورات في مجال خـــطوط الطيران مثل (سافر ألان وادفـــع فيما بـــعد) ، (بـــرنامج رحلات العطلات) والتي جاءت نتيجة دراسات عن رغبات العملاء في السفر وأوقاتها .

الفائدة الثالثة : هو أن السلعة نادرا ما تمثل افضل قيمة لجميع مستخدميها ، لان رغـــباتهم وعادتهم الشرائية تتباين تباينا كبيرا . وغالبا ما تكون الشركة أكثر فعالية بتبني وتعديل منتجاتها لتلائم حاجات قطاع محدد من العملاء . فالبضاعة ذاتها قد تكون جزءاً بسيطا من الرضى الذي يسعى إليه المشتري ، حيث أنه يريد الراحة

، والخدمة ، وبعض القيم المعنوية أيضا . لذا يكون الترويج أكثر فعالية إذا ما لوحظت مثل هذه القيم .

الفائدة الرابعة : أن الإدارة سوف تجعل رغباتها أكثر توافقا مع رغبات المجتمع . فلإدارة ترغب في تحقيق الأرباح وتوظيف مواردها بثبات . والمجتمع يرغب في توفير الرخاء للإنسان . والتوجه نحو السوق يعني أن الإدارة تبني مستقبل أرباحها من خلال سعيها للوصول إلى أفضل الطرق لتلبية الاحتياجات الإنسانية .

ثانيا : التسويق المتكامل :-

أن التوجه للخارج (نحو المشترى) من جانب الإدارة لا يعتبر كافيا يجب أن يدعم هذا التوجه تغير في تنظيم الشركة . ونجد في الشركة التي يكون توجهها نحو ((المنتج)) ، أن كل إدارة تطور عملياتها بالشكل الذي تراه . فإدارة الأبحاث والتطوير تفكر بأفضل الطرق لاستغلال التكنولوجيا الموجودة ، والمهندسون يفكرون في إنتاج سلع أرخص كلفة ، وإدارة المواد في الحصول على مواد بأسعار أقل ، وإدارة الإنتاج يفكرون في الاستغلال الأمثل للأجهزة ، والتسويق يفكرون بوصول حجم البيع إلى أقصى حد ممكن ، وإدارة الحركة يفكرون بالاحتفاظ بتكاليف النقل في أدنى مستوى وإدارة التحصيل يفكرون تقليل خسائر الديون وهكذا .

مفهوم التسويق الحديث يعبر على إحلال منطق موحد بدلا من هذه الأفكار المختلفة . وهذا يتطلب أن تكون الإدارات موجهه بمنطق إرضاء حاجات العميل بربح معقول . في ظل هذا المفهوم ، فإن مسؤوليات إدارة التسويق تتسع ، أنه من مسؤولياتها أن تسعى إلى التنسيق بين جميع أعمال الشركة التي تمس المستهلك .

ويثير ذلك سؤالا عن مدى السلطة التي يجب أن يتمتع بها مدير التسويق ليقوم بمسؤولياته الموسعة . هناك على الأقل ثلاث حالات :-

اكـــثر الحـــالات شعبية هي أنه يجب أن يكون لمدير التسويق سلطة تنفيذية فقـــط عـــلى قوة البيع ، والإعلان ، وأبحاث التسويق ، تلك هي وظائف التسويق التقلـــيدية . كما يجب أن يكون على علاقة وثيقة بالإدارات الأخرى ويلقى الدعم التام من الرئيس الذي يتفهم ويتبنى مفهم التسويق .

وفي حالة متقدمة أخرى تقول أنه يجب أن يكون لمدير التسويق سلطة فوق بعـــض الإدارات الإضافية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على العملاء . وهذه هي إدارة الأبحاث والتطوير ، والتوزيع ، والشراء والائتمان والعلاقات العامة .

أما أكثرها راديكالية فهي أن مسؤول التسويق يجب أن يوجه كافة علميات الشـــركة . بمعنى آخر يجب أن يكون المدير العام . أن سيطرة التسويق بهذا الشكل يؤكد لنا بأن منطق التوجه نحو المستهلك سوف يستخدم في كافة الإدارات.

أن الحالـــتين الأخيرتين قد أصبحتا حقيقة في بعض الشركات الاستهلاكية الكـــبيرة. وعـــلى أية حال ، فإن ذلك يخرج عن روح مفهوم التسويق الحديث ولا يناسب الكثير من الشركات لان ذلك قد أدي إلى عداء لمفهوم التسويق الحديث .

ما يهم مفهوم التسويق الحديث هو أن التوجه نحو المستهلك يجب أن يلتزم به كافة الإدارات ، وان على التسويق أن يسعى إلى توجه كافة أنشطة الشركة نحو إرضاء المســـتهلك من خلال برامج منسقة تنسيقا جيدا . كيف يتم ذلك لا يعتبر جزءا من هذا المفهوم .

ثالثا: تحقيق الأرباح من خلال إرضاء العميل :

ما تم اقتراحه إلى الآن هو أن جميع وظائف الشركة يجب أن تتم من خلال منطق العميل . السؤال الذي يطرح نفسه الآن هل يجب التضحية بالأرباح من أجل المبيعات ؟ أن زيادة المبيعات لن ترضى الإدارة إذا ما صاحبه انخفاض في الأرباح .

إحدى شركات الفولاذ نوهت بالملاحظة التالية : أن تلبية حاجات العملاء المحتملين أو الحالـــيين في الوقـــت الـــذي يرغبونه سوف يصاحبه زيادة في تكاليف التسليم والإنتاج . ورغم أن الشركة غالبا ما تخسر من مثل هذه الطلبات إلا أنها تتوقع أن

يـؤدي ذلـك إلى زيادة أرباحها في المدى الطويل . وعلى العموم يمكن المضي في إرضاء العملاء إلى مدى بعيد .

بعض الأمثلة من سياسات الشركات :-

* العميل دائما على حق إذا كان يظن ذلك .
* يهمنا أن نرضى العميل أكثر من البيع .
* كـل سلعة تباع تشمل التزامنا بقبول الائتمان ، أو الإرجاع ، أو التبديل حالا ، تحقيقا لإرضاء العميل .
* نسعى دائما لتقديم خدمات مرضية لكل عميل .

ولكن إلى أي مدى يمكن أن تذهب إليه الشركة لإرضاء العملاء وتلبية حاجاقم ؟

أن عـلى كـل شركة أن تحدد نقطة التعادل لنفسها . أن السلع البطيئة الحـركة أو التي تسبب خسارة توجد في خط إنتاج كل شركة تسعى لإرضاء كل أذواق العمـلاء . والزيادة في قوة العمل تنشأ من الاعتقاد بان لابد من توافر بائع عند كل طلب . وقد أوضح أحد المدراء ما حدث عندما انتقلت شركته من التوجه نحو المنتج إلى التوجه نحو التسويق :-

((عندما بدأنا العمل في ظل مفهوم التسويق الحديث فلقد واجهتنا المشاكل الـتي تواجه عند أحداث أي تغير ..الفكرة كانت رائعة . تبين أن مفهوم التسويق يؤدي إلى زيادة المبيعات ولكن ذلك أدى إلى قلب الموازين الداخلية للشركة . فقد صاحب القرارات التسويقية المبنية على هذا المفهوم إلى نشوء ارتفاعات وانخفاضات كبيرة في الإنتاج والجدولة والعمالة والمخزون))

وهكـذا فأن العمود الثالث لهذا المفهوم هو تحقيق الأرباح من خلال إعطاء ما يريده العميل . ففي اقتصاد يتميز بالمنافسة الشديدة والتغير في الأذواق ، الإرباح يتم تحقيقها من خلال إنتاج ما يرضي العميل.

مـا هـو التسويـق ؟

التسويق إذا هو أكثر من مجرد الأنشطة التي تقوم بها الشركة لبيع إنتاجها . التســويق هــو (التحلــيل والتخطيط والتنظيم ومراقبة موارد الشركة وسياساتها وأنشطتها التي تمس العميل بهدف تلبية حاجات ورغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب ومن خلال تكامل أنشطة التسويق) (٥) .

وقد استخدم هذا التعريف لثلاث أسباب :-

أنه يقترح ثلاثة عناصر رئيسية لمفهوم التسويق الحديث وهي :-

التسويق المتكامل .. للحصول على إرضاء المستهلك .. وبربح معقول .

انــه يقترح فكرة ((مزيج التسويق)) من خلال إشارته لإدارة جميع الأنشطة التي ترتــبط بالمستهلك ، كما يقترح فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات من خلال إشارته إلى مجموعــة مخــتارة من المستهلكين . أنه يشير إلى أن التسويق يشمل النشاطات الإدارية من تحليل وتخطيط ، وتنظيم ، ومراقبة .

إيجابيات مفهوم التسويق الحديث

أن مــن أهم إيجابيات مفهوم التسويق الحديث أنه فتح الباب واسعا لتطبيقه في مجــالات متعددة ، فلم يعد التسويق مجرد بيع معجون أسنان ، وصابون ، وحديد وخلافــه . في الواقع ، أنه يمكن تسويق الجامعات والمعاهد كما تسوق أي منتج ، وأنــه يمكــن تســويق البــنوك كما تسوق أية سلعة بل وأنه يمكن تسويق الأفراد والأفكار ليلقوا قبولا لدى الآخرين .

كذلــك يمكن تطبيقه في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح كتسويق الدوائر الحكومــية لخدمــة المواطن (المستهلك) بشكل افضل ، ففي هذه الأيام زاد عدد المؤسســات التي تقوم بالخدمة العامة . وذلك كلما تقدم المجتمع إلى ما وراء مرحلة الــنقص في الغــذاء ، او الكساء الذي يشكل المشكلة الرئيسية ، ويبدأ في تنظيم

منظمات لتلبية الحاجات الاجتماعية المختلفة والتي وضعت جانبا في السابق . وتزداد هذه المنظمات في الفاعلية والتأثير وتتطلب إدارتها كما تتطلب إدارة الشركات . فمثلا لا يقل إدارة مؤسسة التأمينات الاجتماعية أو معاهد الإدارة عن إدارة شركة سابك أو شركة التصنيع الوطنية . هذه المنظمات تقوم بوظائف الشركات التقليدية . فلكل من هذه المنظمات يجب أن تقوم بوظيفة التمويل والقيام بالتخطيط ووضع الموازنات وتحتاج أن تقوم بوظيفة الإنتاج والبحث عن أفضل الطرق لترتيب المدخلات لتنتج المخرجات (الخدمة والسلعة) . وأيضا عليها أن تقوم بوظيفة شؤون الموظفين فتوظف الأفراد وتدربهم وترقيهم للقيام بأعمالهم . وأخيرا فإن على كل منها القيام بوظيفة التسويق ، ومن الواضح أيضا أن كل منظمة تقوم بأنشطة التسويق بغض النظر إذا ما أدركت ذلك أم لا . فمثلا البنوك يوجد لديها منتجات (خدمات) ولابد أن تطورها (أبحاث) وتقوم بتثمينها (التسعير) كما لابد من إبلاغ العملاء بوجودها (الترويج) وتوزيعها (إنشاء الفروع) لوصولها إلى العملاء . هذه الأنشطة هي من وظائف التسويق في البنوك (٦) .

أن هذا المفهوم ليس مهما فقط للتنمية الاقتصادية من حيث أنه يساهم في نجاح الشركات لأنها تنشأ وتقدم ما يريده المستهلك فقط ولكن مهم أيضا للرخاء الاجتماعي من حيث أنه يخدم ويلبي حاجات الإنسان بصفة عامة ، فظهر ما يسمى أخيرا ((بالتسويق الاجتماعي)) (٩) .

تنشأ جميع المنظمات لتلبى رغبات قطاع معين من الناس فالمستشفيات تبنى لخدمة المرضى والمدارس لخدمة الطلبة والحكومات لخدمة مواطنيها . وفي طريقها للتطور ، فإن العديد من المنظمات تنسى هدفها الأصلي وتتحول لتخدم نفسها وتبدأ العقلية البيروقراطية تسود على الخدمة الأصلية . وكيف يأتي دور التسويق في هذه الصورة ؟

التسويق هو الوظيفة بالمنظمة التي تبقى المنظمة على صلة بعملائها ، تكشف حاجاقم ، وتطور المنتج ، الخدمة التي تلبى هذه الحاجات وتعد برامج الاتصال للتعريف بأهداف المنظمة . بالتأكيد البيع والترويج لهما جزء كبير من التسويق ولكنهما يتبعان في النهاية ولا يتقدمان سعي المنظمة لتوفير المنتج أو الخدمة التي ترضى عملائها .

وبناء عليه فان مفهوم التسويق الحديث مفيد لكافة المنظمات سواء التي قمدف إلى الربح أو لا قمدف إلى الربح ، ومفيد للمجتمع بصفة عامة . جميع المنظمات يجب أن تطور المنتجات المناسبة التي تلبي احتياجات قطاع معين من العملاء ، ويجب استخدام وسائل الاتصال الحديثة للوصول إلى جمهور عملائها . والتسويق يزودها بالوسائل اللازمة لإرشاد كافة المنظمات لتحقيق ذلك . أن التحدي الذي يواجه المنظمات التي لا قمدف إلى الربح ليس هو أن تستخدم التسويق أو لا تستخدمه حيث أن التسويق أمر لا يمكن تجنبه ، ولكن المسألة هو أن تؤديه بكفاءة أو بدون كفاءة . وبناء عليه امتد مفهوم التسويق الحديث ليشمل كافة المنظمات (٦) .

بالإضافة إلى منافع مفهوم التسويق الحديث والتي ذكرت في سياق الفصل ، فقد جعل المنظمات تعيد النظر في تعريف نفسها وتعريف منتجاقما لتعكس طبيعة أعمالها التي تلبي حاجة محددة لدى عملائها ، فقد أدركت العديد من المنظمات أهمية توسيع تعريف منتجاقما لتؤكد على حاجات العملاء وتسعى إلى تلبيتها ، فمثلا شركة صابون حديثة أدركت أن منتجها هو النظافة وليس الصابون ، وشركة تجميل أن منتجها هو الجمال أو الأمل وليس أحمر الشفاه أو الماكياج ، وأدركت شركة نشر أن منتجها هو المعلومات وليس الكتب . وحتى المنظمات التي لا قمدف إلى الربح يمكن أن تعيد النظر في تعريف منتجها ، فمثلا مهمة المستشفيات ليس توفير العلاج والأدوية ولكن توفير الصحة . وإعادة مسميات الأشياء لأسمائها

الحقـــيقة يجعـــلها أكثر جاذبية للعملاء وتظل الهدف الرئيسي وأن تغيرت الوسيلة لتحقيقها (٦) .

الجوانب السلبية لمفهوم التسويق الحديث

رغم الأهمية العظمية التي لا تقدر لهذا المفهوم إلا أنه لم يسلم من النقد . فالبروفيســـور ديفيد لاك (٤) يفضل التمسك بالمفهوم القديم للتسويق الذي يرتبط بأنشطة الشركات بعض النظر عن الوظائف المشابهة التي قد توجد في المنظمات غير الـــتجارية . وهو يخشى بان التسويق قد يفقد كيانه وربما يهزم نتيجة للردود العنيفة الـــتي قد يلقاها من حقول الإدارة أو الاجتماع . وهو يرى أن هناك الكثير مما يكن لـــلمفهوم القديم أن يهتم به ، ولا يرى داعي لان يبحث رجال التسويق عن طريق أخـــرى للتكفير عن رغبتهم في الحصول على الأرباح . وعلى العموم ، يرى المحلل بأن هذا الاعتراض لا يشكل أمرا جوهريا انه ليس سوى مجرد رأي لا تسنده وقائع أو أدلة محددة .

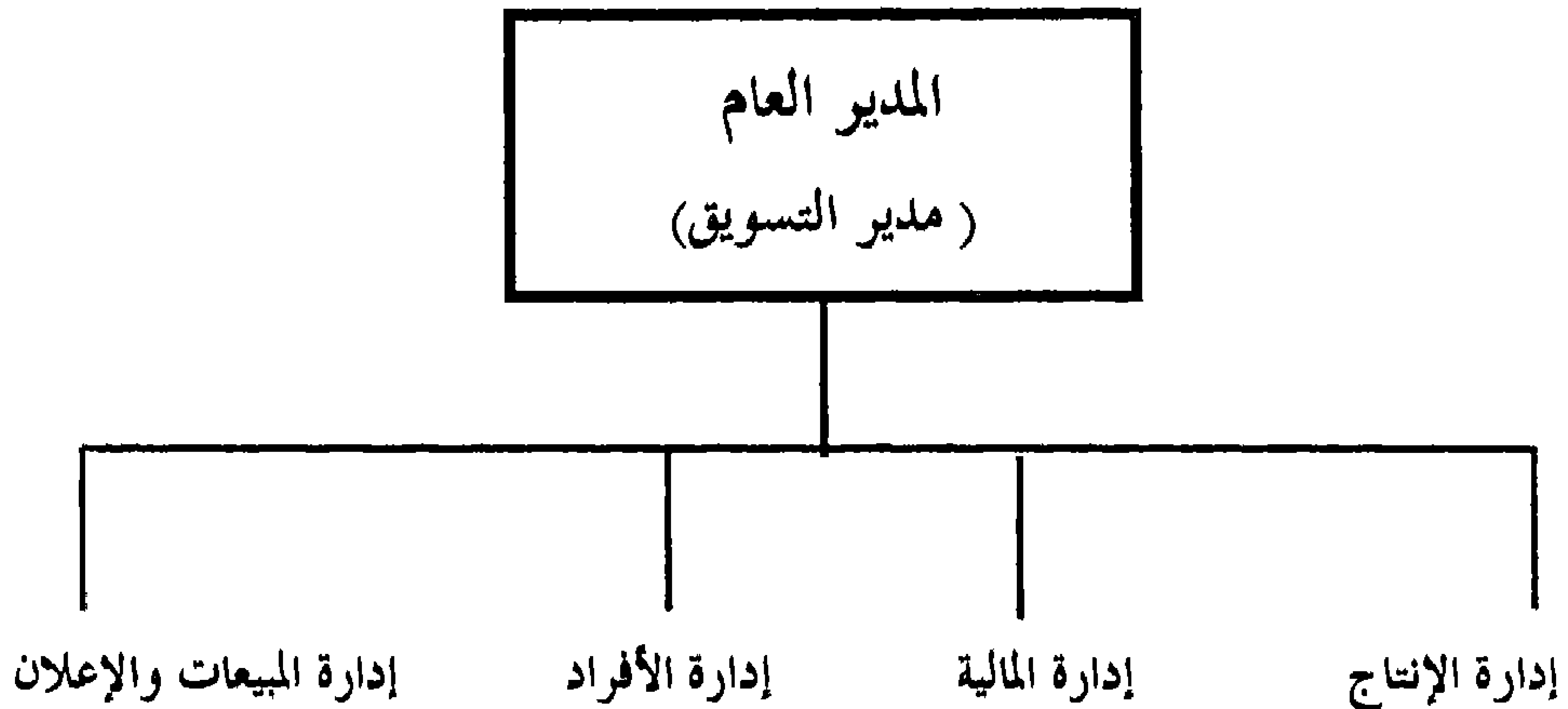
كذلك من التحديات التي تواجه مفهوم التسويق الحديث هو خوف المدراء لان يصـــبح مديـــر التسويق مهيمنا على كافة أنشطة الشركة أو المنظمة . وقد يحد ذلك الاعتقاد من انتشار المفهوم في الكثير من المؤسسات والشركات . وفي الواقع فـــإن مفهوم التسويق الحديث لا يشجع على أن يصبح مدراء التسويق هم المدراء العامون ، ولكنه فلسفة عمل يجب أن تتغلغل في التنظيم كافة ، ويتبناه كافة مدراء الإدارات . فهو بذلك (مفهوم إداري) وليس كما يشير مسماة (مفهوم تسويق) ، وبالـــتالي فـــان تغـــيير مسماة إلى مفهوم إداري حديث يصبح أكثر دلالة وأكثر انتشـــارا واقل اعتراضا وأكثر قبولا . اعترف مؤلفاه إلى انه ليس من صميم المفهوم الإجابـــة عـــلى السؤال : كيف يجب أن يتم التعامل بين مختلف الأنشطة التي تمس

العمـــيل ؟ وفي الواقـــع كـــان يجب الإجابة على هذا السؤال : كيف تجعل مفهوم التسويق عمليا ؟

و لإتمام ذلك نقترح الطرق التالية أحدها رسمي والأخرى غير رسمية .

الطريق الرسمي : (السلطة التنفيذية)

وهـــو كمـــا أشار كوتلر أن يصبح مدير التسويق هو المدير العام للشركة ويتمتع بالســـلطة التنفـــيذية وتندرج تحته كافة إدارات الشركة ليقوم بتنسيق كافة برامج الشـــركة وتوجيهها نحو إرضاء المستهلك كما في الشكل (١) ، وهذا الحل هو أقل الحلـــول شعبية ، فلا يخفى ما لمثل هذا الحل من متاعب ، خاصة وإذا ما جاء بشكل فجائي مما يترتب عليه مواجهة العداء ومحاولة إحباط مثل هذه الخطوة ، على أنه إذا اثبـــت مدير التسويق كفاءة عالية في عمله مما استحق معه الترقية لمرتبة المدير العام فـــإن ذلـــك مما قد يقلل من حالة العداء ويساعده في تطبيق المفهوم . أن هذا الحل يتطلـــب أن يكـــون مدير التسويق على درجة عالية من الكفاءة والمعرفة وأن يتم بالطريق التدريجي لكي يتم نجاحه ، وأن يتم بعد أن تكون الشركة قد بلغت مرحلة متقدمة من النضج التسويقي .



شكل (١)

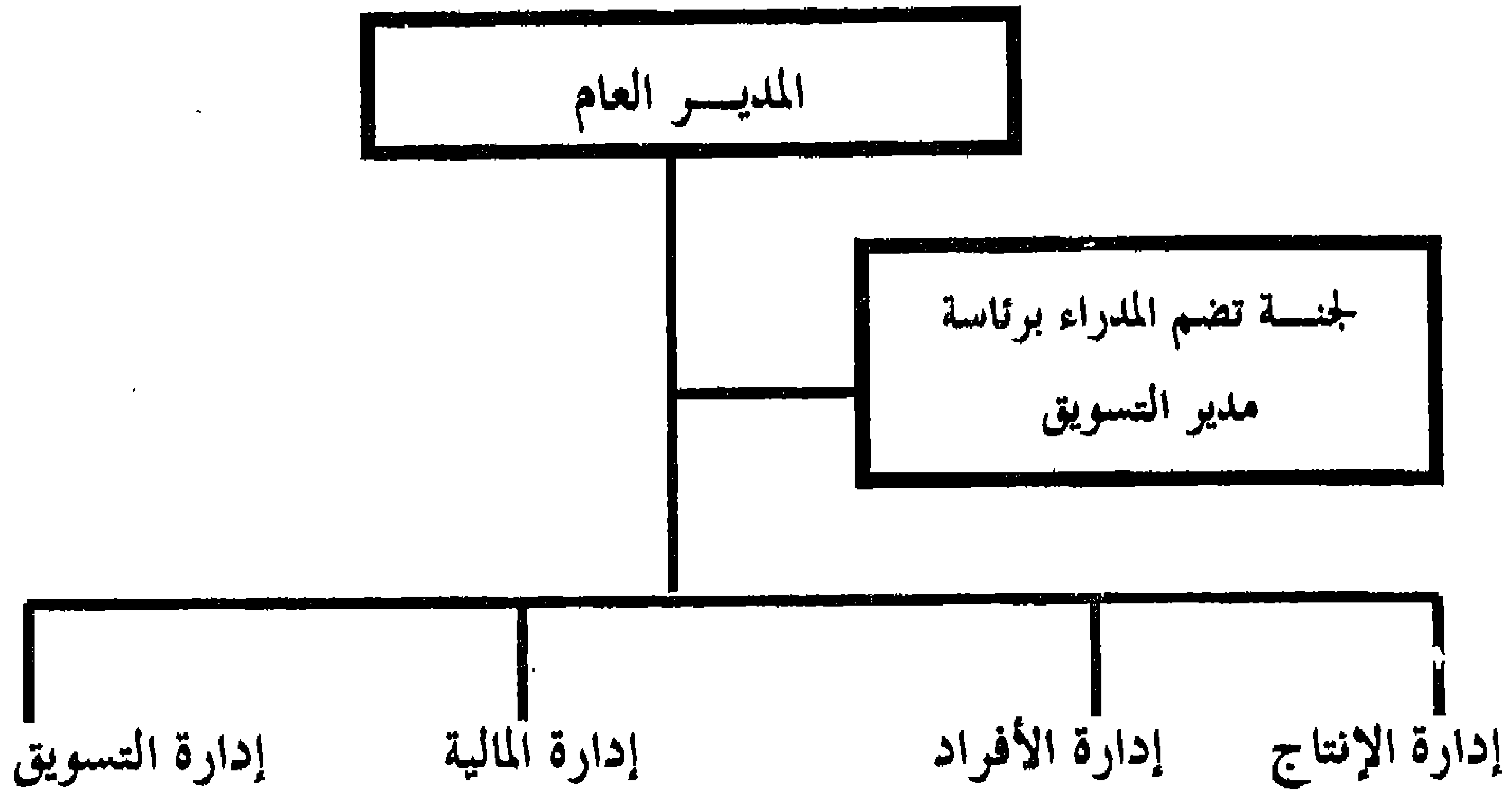
الطرق غير الرسمية:-

١- التدريب :-

على مدير التسويق في الشركة توعية كافة مستويات الشركة بهذا المفهوم ، وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية للمستويات التنفيذية ، وندوات ومؤتمرات للمستويات التنفيذية ، وندوات ومؤتمرات لمستويات الإدارة العليا حتى يتغلغل هذا المفهوم في كافة الأنشطة الإدارية ، على أنه لنجاح ذلك لابد أن يتبنى المدير العام هذا المفهوم ويؤمن به ويعطى الدعم التام واللامحدود لهذه الجهود لكي تثمر . ولكن هذه الطريقة تأخذ وقتا طويلا وقدرة عالية لمدير التسويق على الإقناع ، كما أنه لا تضمن تحقيق تضافر الجهود لإرضاء المستهلك ، وسلطة مدير التسويق تكون استشارية في هذه الحالة وهي تقديم النصح والإرشاد والإقناع للآخرين بأهمية هذا المفهوم .

٢- اللجان :-

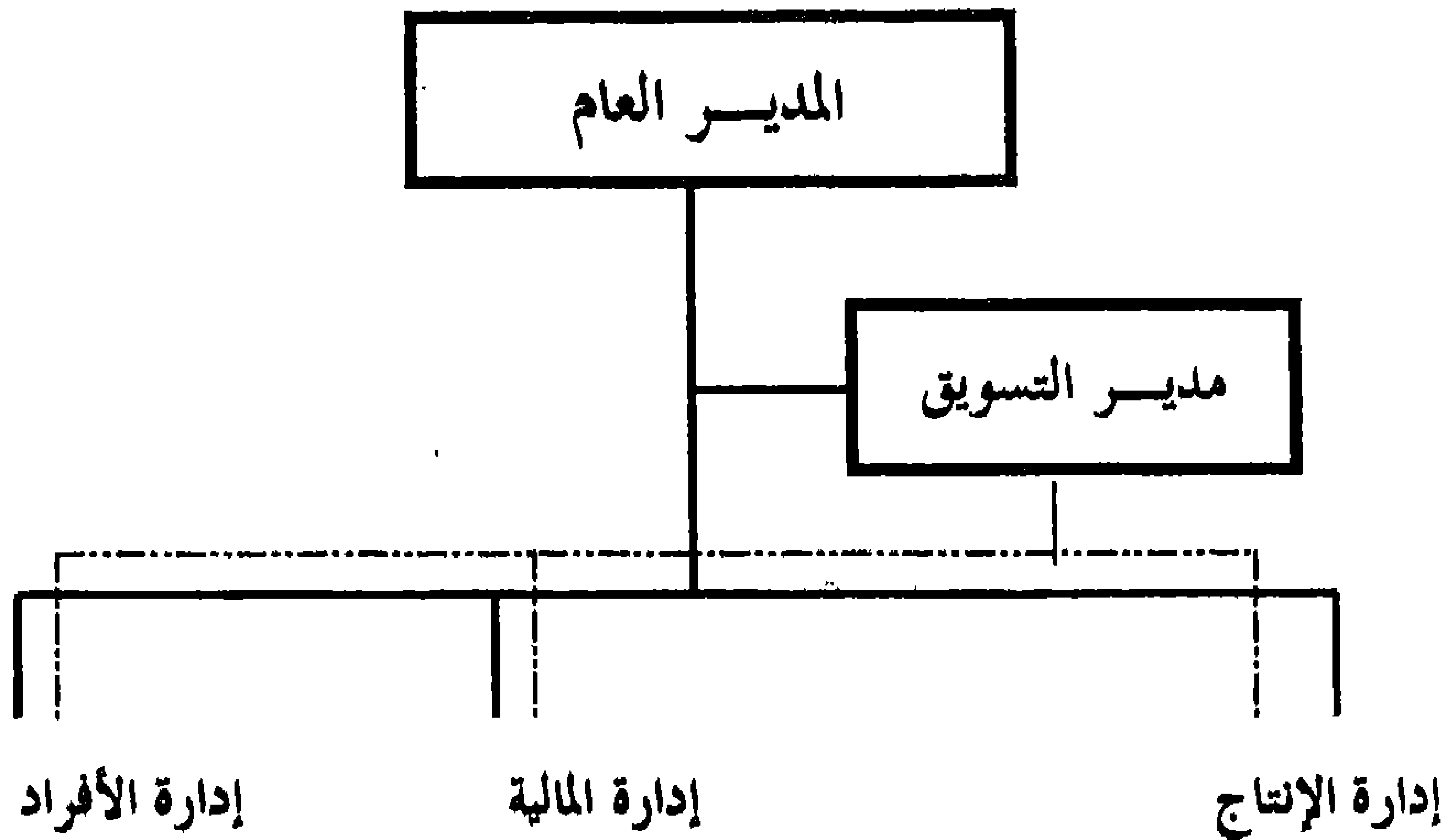
في هذه الطريقة تشكل لجنة من كافة الإدارات ويرأسها مدير التسويق وذلك حتى يتم التأكيد من تنسيق كافة البرامج وتوجيهها نحو إرضاء المستهلك كما في الشكل (٢) ، ولكن هذه الطريقة سيؤخذ عليها كل ما يؤخذ على اللجان من تعطيل وعرقلة وتأخير واختلاف وجهات النظر حتى أنه قيل (إذا أردت أن تقتل مشروعا فأرسله إلى لجنة) ، على أنه يمكن تلافي كل ذلك إذا كان رئيس اللجنة رجلا كفؤا ذا شخصية قوية ويلقى الدعم من الإدارة العليا .



شكل (٢)

٣-السلطة الوظيفية :-

وبهذه الطريقة يصبح لمدير التسويق سلطة وسطا بين التنفيذية والاستشارية ، فـــيحق له التدخل في أنشطة الإدارات الأخرى في كل ما يؤثر عل المستهلك أو العميل تأثيرا مباشرا كما يظهر بالشكل (٣) .



شكل (٣)

ويتمـــتع مديـــر التسويق بحق الفيتو في القرارات التي لا ترضى المستهلك والـــتي في النهاية تضر في مصلحة الشركة . وبذلك تكون سلطات مدير التسويق محـــدودة في مجـــال عملـــه وهي أن يتأكد من أن القرارات التي تم اتخاذها ترضى المستهلك والشركة معا ، وبذلك يحصل عل تعاون أوثق وعداء اقل .

عـــلى أنـــه ينبغي أن يكون واضحا بأنه لا توجد طريقة أفضل من أخرى ، فالموقف هو الذي يحدد الأسلوب الأمثل ، فالطريقة تتحدد بمقدار الدعم الذي تلقاه مـــن الإدارة العليا ، والمرحلة التي تمر بها الشركة ، ودرجة النضج في الأفراد . كما يمكـــن اســـتخدام اكثر من طريقة إذا لزم الأمر ، فيسير توعية كافة الأفراد بمفهوم التسويق جنبا إلى جنب مع تطبيق اللجان أو السلطة الوظيفية أو التنفيذية .. الخ.

أهمية مفهوم التسويق الحديث غنية عن البيان والتعريف ، وان النظر إلـــيه ((كمفهوم إداري حديث)) ، يساعد على انتشاره في الفكر الإداري ، وفكر كل مدير أيا كان موقعه في التنظيم وأيا كانت طبيعة التنظيم عاماً أو خاصا .

كما أن هناك فراغا في مكتبة الإدارة العربية فيما يتعلق بهذا المفهوم الذي لا زال بحاجة إلى نقله إلى الإدارة العربيةلما له من مجالات تطبيقيةواسعة ، ولازال بحاجة إلى المـــزيد من البحث والدراسة والتطبيق حتي يتم تعميمه على مؤسساتنا وشركائنا ومنظماتنا التي لها صلة مباشرة بالجمهور . والكتابة وحدها لا تكفي فلا بد من عقد الندوات والمؤتمرات لتدارس هذا المفهوم الخطير وتطويره والاستفادة منه في نهضتنا الصـــناعية وتحســـين الخدمـــات العامة . كما يجب تدريسه ليس من خلال كتب التســـويق فحســـب ولكن من خلال كتب الإدارة أيضا باعتباره (مفهوم إداري) حديـــث . وأخيراً ، ينبغي أن لا يؤخذ مفهوم التسويق الحديث على اطلاقه ويفهم المدير أن عليه أن يسعى لإرضاء المستهلك باية طريقة ، فمن وجهة نظر إسلامية ، إن إرضاء المستهلك ليس امــراً بلا حـــدود أو ضوابط ، فـــلا يـــجوز إرضـــاء (المستهلك) بما هو مخالف لتعاليم ديننا الحنيف ...

المراجــع

المراجع العربية :

١. د. صـــلاح الشنواني ، الإدارة التسويقية الحديثة ، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، ١٩٩٦ م .

٢. د. مصطفى زهير – التسويف وإدارة التسويق وإدارة المبيعات ، بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٤ م .

٣. د . محمـــد ســـعيد عبد الفتاح – التسويق – دار النهضة العربية القاهرة ، ١٩٩٣ م .

مراجع أجنبية

4- David J. Luck , " Brodening the Concept of Marketing TooFar " Journal of Marketing . July 1997, PP . 53-63.

5- Phillip Kotler , Marketing Management , Printice Hall , Ill ., Inc., 1972 PP. 17-24.

6- Phillip Kotler and Sdiney J .Levy : Brodening the Concept of Marketing " Journal Marketing , January 1969 , PP. 33-42.

7- Ralph S. Alexander, Marketing Definitions , American Marketing Association , 1990.

8- Ralph Westfall and others , Cases in Marketing Management , Home Wood. Ill . , Richard D. Irwin . Inc., 1981, PP. 16-24.

9- Robert J.Lavidget , " The Growing Responsibilities of Marketing " Journal of Marketing , January 1970, PP. 25-28.

الفصل الثاني

تقسيم السوق إلى قطاعات

المقدمة :

يتطلب مفهوم التسويق الحديث التعرف على حقيقة حاجات المستهلك ورغباته ،ومن ثم تطوير برامج التسويق التي تلبيها ، لذا فإن أي جهود نبذلها لجعل مفهوم التسويق حقيقة علمية تقتضي منا أن نحلل المستهلك في موقعه. إن أية دراسة للمستهلك سوف تظهر لنا أن المستهلكين غير متشابهين، وفي الواقع فإنه مختلفون جداً. وهذه الملاحظة البسيطة تتطلب من الشركة أن تصمم برامج تسويقية مختلفة لإرضاء العملاء المتنوعين، أو تصميم برنامج واحد لإرضاء قطاع معين ومحدد منهم.

وحيث أن المستهلكين مختلفين ، فمن الواضح أن تعميم برنامج تسويقي واحد لإرضائهم جميعاً غالباً ما يكون غير فعّال . وقد أدركت الإدارة الحديثة أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات.. وفي الحقيقة، يمكن النظر إلى هذه الإستراتيجية التسويقية كوسيلة يمكن بها وضع مفهوم التسويق الحديث في موضع التطبيق.

وفي ظل غياب دراسات عن الممارسات التسويقية بهذا الشأن في البلاد العربية، فإنه مما لاحظته من واقع خبراتي العملية، غياب مثل هذه الممارسات تماماً في بعض المؤسسات وفي بعضها الآخر لم يؤدى بفاعلية.

لذا يهدف هذا الفصل إلى :

- التعريف باستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات.
- تحديد الأساليب التي تستخدم في تقسيم السوق إلى قطاعات.
- توضيح الأسس والقواعد التي يبنى عليها تقسيم السوق إلى قطاعات .

- كيفية الوصول إلى قطاعات السوق التي تم تحديدها.
- التعرف على الكيفية التي تؤثر بها هذه الإستراتيجية في قرارات التسويق.
- عرض تطبيق لهذا المفهوم في القطاع المصرفي.

المقصود باستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات :

استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات غالباً ما يقصد بها ((تقسيم جمهور العملاء إلى مجموعات تتشابه في ظروفها الإقتصادية والإجتماعية)) (١) وبشكل آخر ، استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات تعني تطوير برامج التسويق والترويج الموجهة إلى مجموعة من العملاء الذين يحتمل أن تقوم الشركة بخدمتهم.

أساليب تقسيم السوق إلى قطاعات:

يوجد ثلاثة أساليب مختلفة لتقسيم السوق إلى قطاعات : الأسلوب الأول ، حيث تقوم الشركة بالتركيز على مجموعة واحدة ومحددة من العملاء وتوجه برامجها التسويقية لهذه المجموعة فقط. الأسلوب الثاني التمييز حيث تقوم الشركة بتحديد مجموعتين أو أكثر من العملاء وتصمم برامج تسويقية لكل منها .وعندما لا تستخدم استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات ، وقامت الشركة المعنية بتصميم برنامج تسويقي واحد موجهاً لجميع قطاعات السوق فتكون النتيجة استراتيجية تسمى الأسلوب الإجمالي أو الموحد وهو الأسلوب الثالث (٢)

إذا استخدم أسلوب التركيز ، وكان الهدف هو قطاع كبير جداً من العملاء ، فإن ذلك يعتبر شبيها بالأسلوب الموحد حيث أن الجهود تبذل للوصول إلى قطاع عريض من السوق . ومثل هذه الإستراتيجية تعتبر مضللة ، حيث أن رجال التسويق يحاولون تحديد كبار عملاء السلعة ويوجهون جهودهم إليهم .المشكلة هي أن المنافسون يستخدمون نفس المنطق، فهم يقومون بتحديد كبار العملاء ويوجهون جهودهم إليهم. وتكون النتيجة أن هناك أكثر من منتج يتنافس

إلى جــذب هــذا القطاع من العملاء، بينما لا يوجد أي منتج لخدمة قطاع صغار العملاء. وهي مشكلة عامة وتحدث كثيراً وتسمى ((وهم الغالبية)).

وعلى العموم، ليس بالضرورة هنا أن القطاع الذي يعد بربح جزيل هو بالفعل أربح القطاعات . أن هذا التحليل يعتبر خاطئاً بسبب إهمال عنصر المنافسة، وقد يكون أكثر ربحية أن تحاول كسب قطاع صغير أهمله الآخرون مهما كان صغيراً، فذلك أفضل من أن تحاول محاربة ١٠ منتجات أخرى لتحصل على نصيب أكبر من السوق حتى ولو كان هذا القطاع يمثل ٧٠ % من حجم السوق . من الواضح أنه سيكون مكلفاً أن توجه المعركة مع منافسين لهم قدم ثابتة في قطاع السوق.

تصلح استراتيجية التركيز على قطاع معين من السوق للشركات الصغيرة التي تدخل أسواق تسيطر عليها شركات كبرى. وفي الحقيقة ، قد يكون نوع من الإنتحار أن تحاول شركة صغيرة منافسة الشركات الكبرى للحصول على العملاء الكبار. وعلى أية حال ، إذا وجهت الشركة الصغيرة جهودها نحو قطاع صغير من العملاء له احتياجات خاصة فقد يكون ذلك سبباً في تفوقها ونجاحها.

وإذا ذهبنا إلى ما هو أبعد من ذلك وافترضنا بأن القطاع الصغير لا يحتمل وجود شركتين ، فإن احتمال أن تخسر السوق المنافس هي أقل بكثير، حيث أن المنافسين المحتملين غالباً ما يتجنبون بذل الجهود للحصول على موطىء قدم في هذا القطاع.

وإذا استخدم أسلوب التمييز ، فإن الشركة لا تقيد جهودها لقطاع واحد مــن العمــلاء ، ولكنها تطور برامج ترويج متعددة كل منها مصمم لخدمة قطاع واحــد ومحــدد مــن العملاء . وتستخدم بعض البنوك الأجنبية هذا الأسلوب في الســوق العربــية ، حيث تقوم بتقسيم العملاء إلى ثلاثة قطاعات : كبار العملاء، العمــلاء الوســط، وصغار العملاء، تصمم برامجها الترويجية لخدمة كل قطاع على

حدة، كذلك تستخدم هذا الأسلوب العديد من شركات السيارات الكبرى، حيث تصمم السيارات الفارهة للأغنياء من العملاء ، وسيارات معتدلة للطبقة الوسطى ، وسـيارات شـعبية لعامة الناس، وبذلك تكون الشركة قد غطت كامل السوق، ولكـنها تكون قد قامت بتقسيم السوق إلى قطاعات ووضعت الحدود لكل قطاع. ويسـتفاد من هذه الجهود في تصميم الإعلانات حيث يمكن للإعلان أن يركز على خاصـية معينة للمنتج تهم قطاع معين من الناس، ثم إعلان آخر يركز على خاصية أخرى تهم قطاع آخر من العملاء.

وعلى العموم ، فليس بالضرورة أن استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات هـي الإسـتراتيجية الأمـثل. فقـد يكـون منتج واحد بخاصية واحدة يهم كل الناس،فمـثلاً كانـت ((بيبسـي كولا)) تستخدم الأسلوب الموحد منذ عشرات السنين، وكان اسم المنتج والعبوة، والإعلان متطابقاً في جميع أنحاء العالم. والآن على أية حال، وفي ظل وجود عبوات متنوعة ووجود أشخاص لا يسمح لهم بشرب أي شـيء فـيه سكر ، فقد جعلت هذه الأسباب الشركة تبتعد عن الأسلوب الموحد، ولجـأت إلى أسلوب ((التمييز)).هذا نتيجة طبيعية للتطور، فكلما وصل المنتج إلى مـرحلة النضج فإن المستهلك غالباً ما يصبح أكثر طلباً للتخصص، وبالتالي يصبح مـن الضـرورة اسـتخدام اسـتراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات لتلبية تلك الاحتياجات.

أسس وقواعد تقسيم السوق إلى قطاعات:

لتعمـيم استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات يقتضي أن تختار متغيرات التقسيم المناسبة التي تساعد في تقسيم السوق إلى قطاعات.فعندما تستخدم الطبقات الاجتماعـية مـثلاً كمـتغير لتقسيم السوق، يصبح لدينا : الطبقة العليا، والطبقة الوسـطى، والطبقة الدنيا. وإذا استخدم الدخل فيمكن تقسيم السوق إلى أغنياء، متوسـطي الدخل، والفقراء. وبالطبع يمكن استخدام متغيرات أخرى كثيرة لتقسيم

الســوق إلى قطاعات ، ويمكن استخدام اثنين أو أكثر معاً، فإذا استخدمنا معدلات استخدام المنتج والتوزيع الجغرافي معاً فيمكن أن تحدد لنا مجموعة من القطاعات مثل المســتخدمين الأكثر للبسلعة في المنطقة الغربية، المستخدمين الأقل للسلعة في المنطقة الشــرقية وهكــذا. وفي جميع الأحوال فإن هناك عدداً لا محدود من المتغيرات التي يمكــن استخدامها في تقسيم السوق إلى قطاعات. وعلى العموم، يمكن تقسيمها إلى مجموعــتين: الأولى وهي التي تتعلق بخصائص المستهلك نفسه والمجموعة الثانية وهي التي تتعلق بالمنتج . والجدول التالي يعطي أمثلة على كل منهــا :]٥،ص٤[.

خصائص المستهلك عامة	خصائص علاقة المستهلك بالمنتج
مستوى الثقافة	معدل الإستخدام
حجم العائلة	نوع الإستخدام
العمــــر	الولاء للماركة
الموقع الجغرافي	الولاء للمحل
الطبقة الإجتماعية	الموقف من السلعة
الشخصية	منافع السلعة
نمط المعيشة	خصائص السلعة

عــلماً بــأن بيت القصيد هو اختيار المتغير الأمثل الذي يعود عليك بأكبر فائدة. على فرض أنك مدير عام إحدى الشركات، وتقدم لك رئيس قسم الأبحاث بتقرير أفاد فيه بإمكانية تقسيم السوق حسب الدخل ، ولكن رجال البيع يرون أن مــن الأفضل تقسيم السوق حسب معدلات الإستخدام حيث سيكون ذلك أكثر نفعاً للشركة. فأي من الأسلوبين تختار؟ وما هي العوامل التي تبنى عليها اختيارك؟

إن أهم عامل في تقييم مشاريع تقسيم السوق إلى قطاعات هو اختيار متغير التقسيم الذي يفرز القطاع الذي يمكن أن نطور له برامج التسويق، بحيث يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق تكاليف البرامج التي صممت له. وقد تقاس النتائج بجملة المبيعات

لـــلمحل التجاري أو الرغبة في الشراء لدى عملاء مصنع أو عدد الأشخاص الذين تم خدمتهم في مكتبة .. ويوجد هناك بعض المؤشرات التي يمكن أن يستفاد منها في تحديد متغير التقسيم المناسب :

أولاً: أن يكون المتغير قادراً على إيجاد أفكار تساهم في تطوير برامج تسويق فعّالة.
فـــبعض المـــتغيرات مثل العمر والدخل ، سهلة الإستخدام ولكنها لا تساعد دائماً مدير التسويق في تطوير برامج تسويق فعّالة.

ثانياً: عـــلى المتغير أن يساهم في التعرف على قطاع العملاء الذين يستحقون توجيه الجهـــود إليهم، فإذا كان قطاع العملاء صغير جداً فمن المحتمل أن أية برامج تسويق سوف لا تؤدي إلى ردود فعل تحقق أرباحاً للشركة.

ثالـــثاً: إن قطاعـــات السوق التي تم تحديدها يجب أن يكون سهل الوصول إليها بتكلفة معقولة.

إن اختـــيار مجموعة متغيرات التقسيم الأمثل ليس بهذه البساطة ، فالمطلوب هـــو تحليل مفصل للإنجاز المتوقع من كل متغير تقسيم، بالإضافة إلى برامج التسويق الـــتي تصـــاحبها. نظرياً تكون النتيجة هي اختيار مجموعة من المتغيرات التي يعتقد مـــدراء التسويق بأنها سوف تكون مفيدة ومن ثم تطوير برامج تسويقية لكل منها ، وبعـــد ذلك يتم تقدير ردود الفعل لكل برنامج ومقدار تكاليفه المحتملة. مثل هذا التحلـــيل قد يؤدي إلى إيجاد ثلاثة استراتيجيات بديلة، ويتم غربلة تقديرات الردود والتكلفة حتى يتم التركيز على أكثرها فعّالية.

وعموماً، يجب أن يساعد متغير التقسيم الذي تم اختياره، متخذ القرار في التوصل إلى برامج تسويق فعّالة ، أي تلك تزيد منفعتها عن تكلفتها والمفتاح هنا هو أن نتوافق برامج التسويق مع قطاع العملاء بحيث تؤدي إلى ردود فعل قوية وإيجابية من المشترين.

كيفية الوصول إلى قطاعات السوق :

(١) التغطية الموجهة

(٢) اختيار العملاء ــ الذاتي (٣)

ففـــي حالـــة التغطية الموجهة ، يحاول مدير التسوق الوصول إلى القطاع المـــرغوب، ويتجنب هؤلاء الأشخاص الذين خارج هذا القطاع، فلو افترضنا أن القطاع المرغوب هو الشباب الرياضيون وأن هؤلاء الشباب يقرؤون مجلة ((الجيل)) الرياضـــية، وإن عـــدداً بسيطاً من قراء ((الجيل)) لا يعتبرون من ضمن ذلك القطـــاع، عـــندئذ فـــإن القيام بحملة إعلانية في مجلة ((الجيل)) ستكون فعّالة في الإتصـــال بهـــذا القطاع المرغوب ، وهم الشباب الرياضي. ويمكن اختيار موزعين بالذات لمحلات الرياضة لخدمة هذا القطاع. إن استخدام برامج التسويق التي تصل إلى القطـــاع المرغوب ، غالباً ما تكون فعّالة جداً، حيث يمكن تجنب التكاليف التي يمكـــن أن تتحمـــلها بسبب الوصول العملاء الذين لا يعتبرون من ضمن القطاع المرغوب .

أما الطريقة الثانية في الوصول إلى العملاء وهي ــ الإختيار الذاتي للعملاء ــ يمكـــن أيضاً أن تساهم في وصول برامج التسويق إلى القطاع المحدد. وفي هذه الطريقة ، على أية حال ، فإن برامج التسويق توجه إلى جميع الناس ، الذي يشكل القطـــاع المـــرغوب جـــزءاً بسيطاً منهم ، فهؤلاء هم الذين يقعون ضمن القطاع المـــرغوب ، وعلى برامج التسويق أن تجذبهم لأنها صممت من أجلهم. أما هؤلاء الذيـــن خارج القطاع المرغوب، فغالباً لا يدركون تلك البرامج، ليس لأن برامج التســـويق لم تصـــلهم ولكـــن بسبب شعورياً أو لا شعورياً يختارون عدم الاهتمام بها.فمثلاً، قد يتم توفير منتج في السوق من خلال منافذ التوزيع العامة ، وإذا كان لهذا المنتج خصائص تهم مجموعة صغيرة من الناس، فهؤلاء هم فقط الذين يحتمل أن يشتروه على الرغم من أن الكثير من الآخرين لديهم الفرصة للتعرف عليه. فمثلاً

إذا أعلنت مجلة عن ((شامبو)) للشعر الجاف فإن أولئك الذين شعورهم جافة يستوقفهم الإعلان، بينما الآخرون لا يفكرون حتى بمجرد قراءة الإعلان.

وهناك حالات يكون في استخدام الطريقة الثانية ــ الاختيار الذاتي للعملاء ــ للوصول إلى القطاع أقل البدائل تكلفة حيث أن هناك مشكلتين تواجهان الطريقة الأولى (التغطية الموجهة):

أولاً: إن هذه الطريقة تشجع مدير التسويق على تجنب وسائل الترويج العامة ومنافذ التوزيع العامة. وعلماً بأن هذه الوسائل والمنافذ تصل إلى أعداد أكبر من العملاء لذا فهي ذات فعّالية كبيرة .

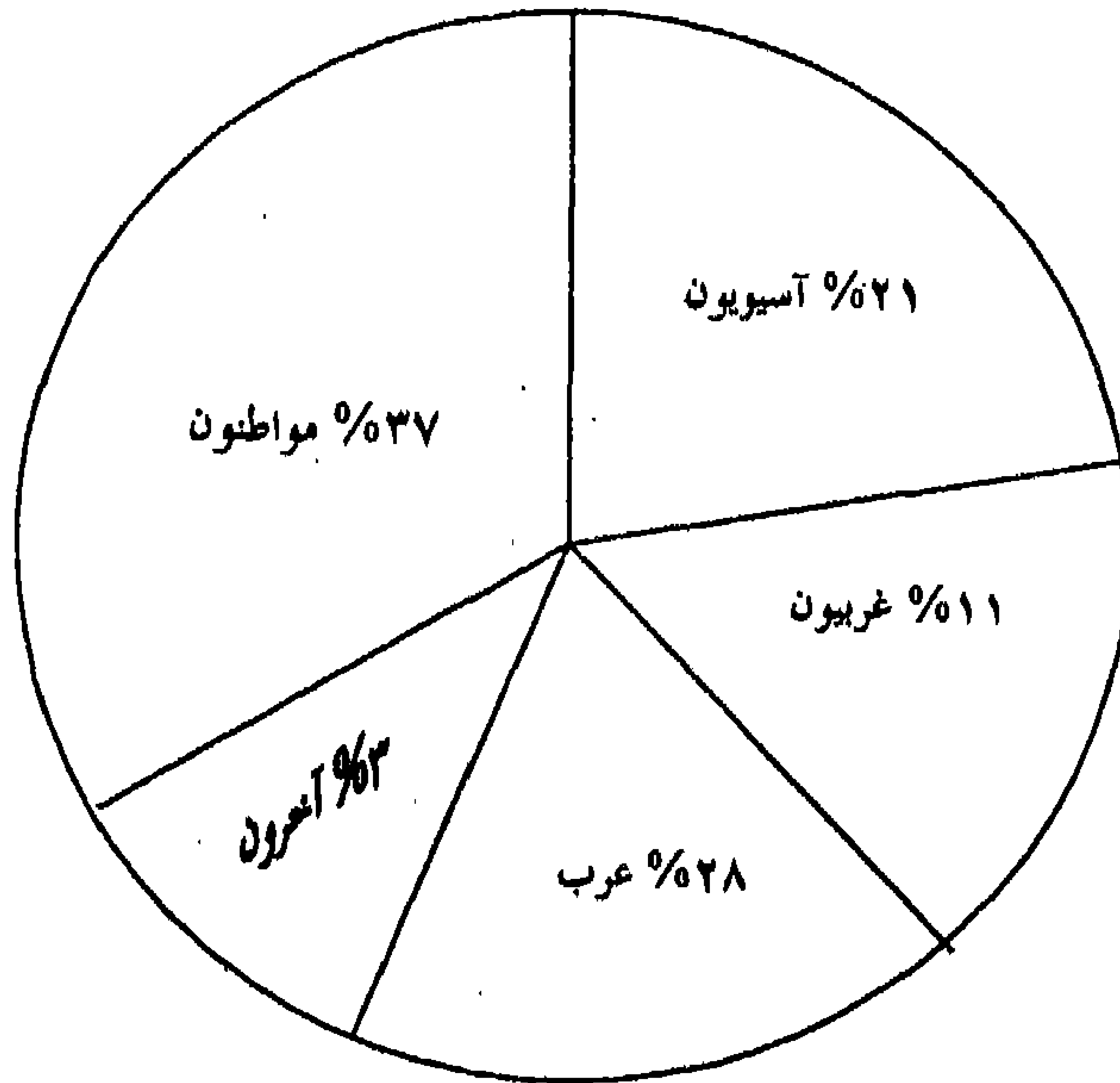
ثانياً: إن طريقة التغطية الموجهة تجبر المدير بالالتزام باستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات . فإذا استخدم ((الجيل)) للوصول إلى القطاع المرغوب، فإنه بذلك قد تجنب جميع الذين لا يقرؤون تلك المجلة، في الوقت الذي فيه أشخاص رياضيون ضمن القطاع المرغوب قد لا يقرؤون ، ولكن عندما يعلن في ((التلفزيون)) مثلاً، فإنه يتيح بذلك الفرصة لجميع القطاع المرغوب للإطلاع على الإعلان وبالتالي الحصول على عدد أكبر من العملاء في القطاع المرغوب مما لو اقتصر على مجلة ((الجيل)) فقط. مثل هذه الفائدة تعوض ارتفاع التكاليف بسبب استخدامه لوسيلة أوسع انتشاراً.

تطبيق ((لمفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات)) في المجال المصرفي :

تقوم البنوك المتقدمة بإجراء دراسات لتحديد قطاعات عملائها ودراسة تفضيلات هذه القطاعات لخدمتها المصرفية. ولما كانت قطاعات العملاء لأي بنك تختلف في رغباتها واحتياجاتها، فإن مثل هذه الدراسات والبحوث تساعد البنوك في تقديم خدمات أفضل لعملائها، وبالتالي زيادة حجم أعمالها، وتحقيق ربحية أفضل. وفيما يلي مثال مبسط ومختصر لاستخدام مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات في

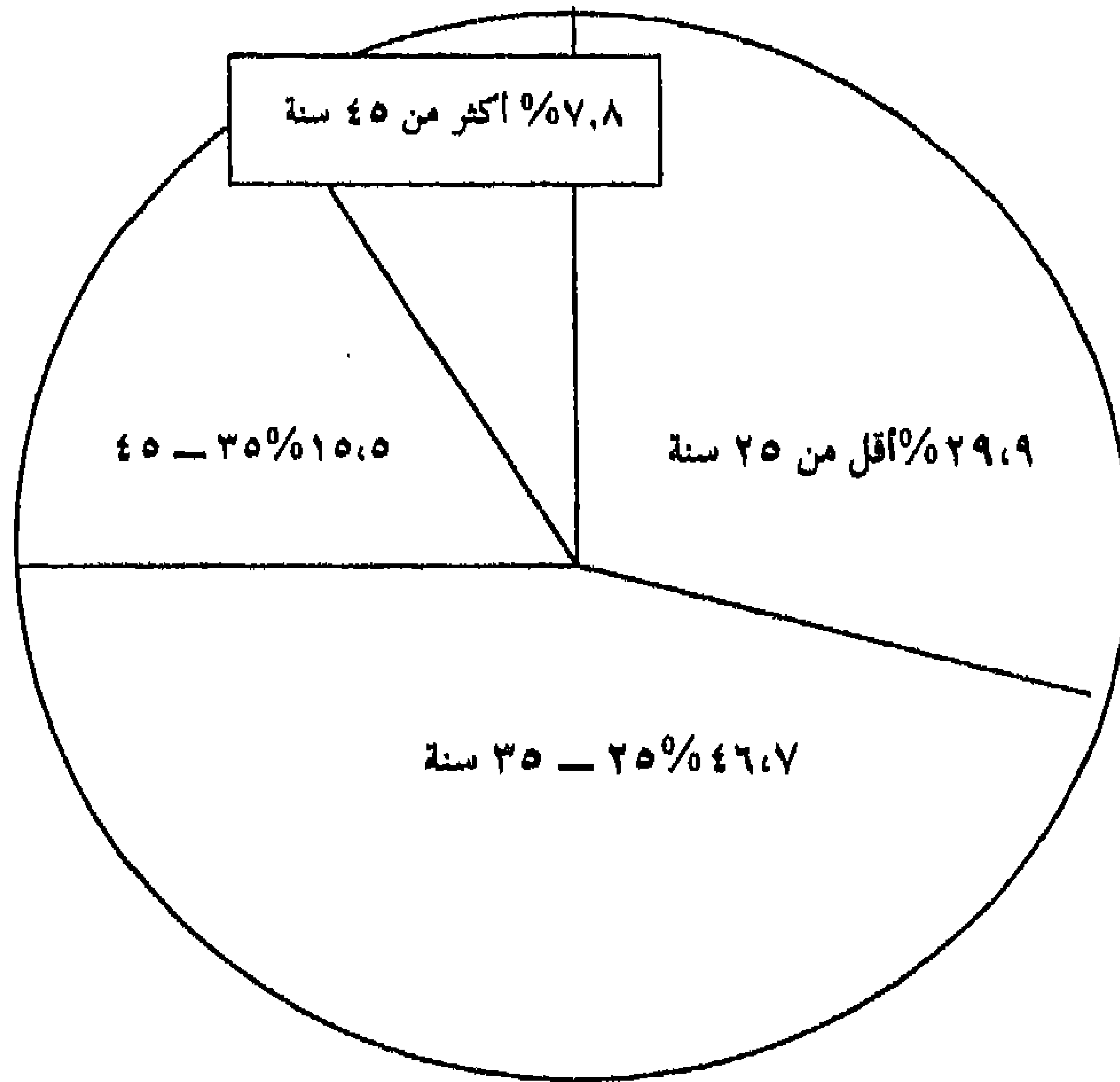
مجـــال الجهاز المصرفي وقد يستخدم أكثر من ؟ أساس أو عامل لتقسيم السوق إلى قطاعات .

أولاً ــ تقسيم العملاء حسب الجنسية :



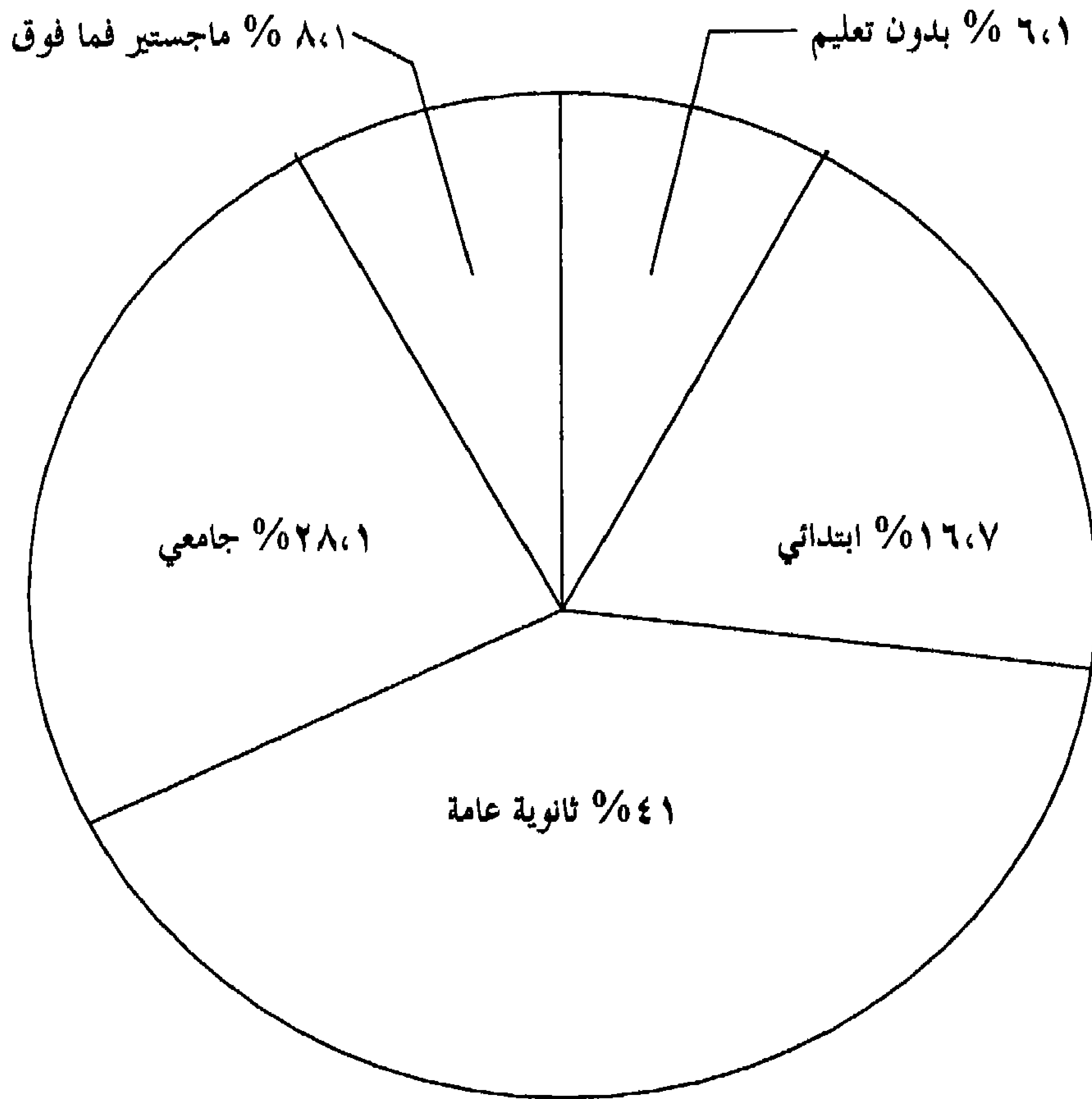
شكل (١)

ثانياً ــ توزيع العملاء حسب الأعمار :



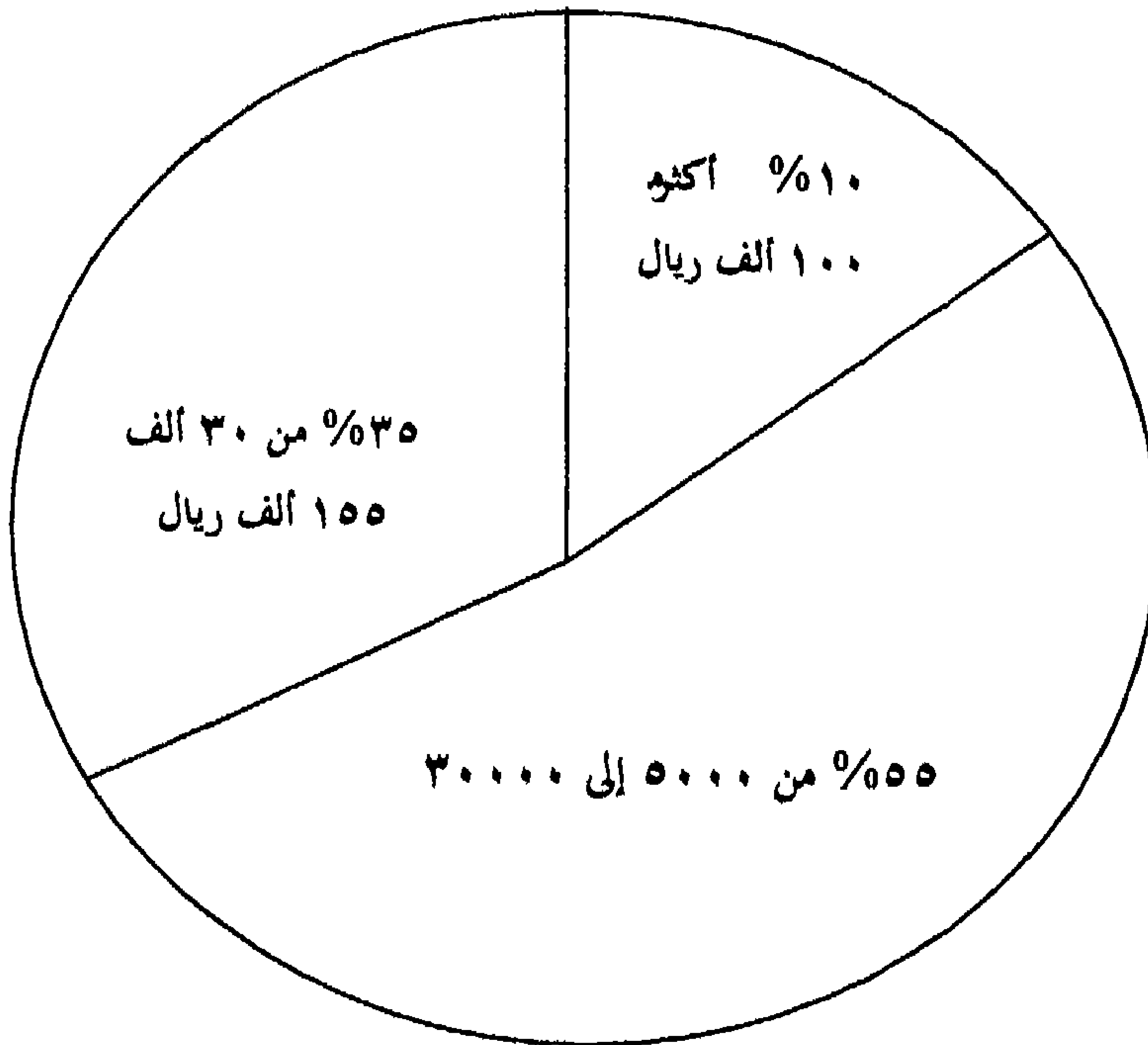
شكل (٢)

ثالثاً ـــ توزيع العملاء حسب التعليم :



شكل (٣)

رابعاً ـــ توزيع العملاء حسب الدخل :



شكل (٤)

تفضيلات العملاء

جدول (١)

توزيع الحسابات حسب مواقع العملاء

	الإجمالي %	حساب جاري ممتاز %	حساب جاري عادي %	حساب توفير %
مدينة أ	٣٢	٣٢	٢٩	٣٧
مدينة ب	٥٠	٥٤	٥١	٤٥
مدينة ج	١٧	١٣	٢٠	١٧

جدول (٢)

خدمات البنك التي يفضلها العملاء / حسب نوع الحساب

نوع الحساب	الخدمة السريعة %	الإهتمام الشخصي %	التكنولوجيا %	توفير المعلومات %
حساب جاري ممتاز	٤٧	٣٨	٢٧	١١
حساب جاري عادي	٤٦	٣١	٢٦	٩
حساب توفير	٣٩	٤٠	١٨	٥

جدول (٣)

الخدمات التي يفضلها العملاء /حسب الأعمار

	الإجمالي	تحت سن ٣٠	٣٠ ــ ٤٠	٤١ ــ ٥٠	فوق ٥٠
الخدمة السريعة	٤،٨٦	٤،٨٥	٤،٨٧	٤،٨٣	٤،٨٩
السمعة والشهرة	٤،٧٦	٤،٦١	٤،٧٧	٤،٨٠	٤،٨٦
الخدمة الإلكترونية	٤،٤٩	٤،٥٥	٤،٤٩	٤،٤٦	٤،٤٢
الخدمة الشخصية	٤،٤٤	٤،٤٧	٤،٤٤	٤،٤٠	٤،٥٠
فروع كثيرة	٤،٤٤	٤،٣٩	٤،٥٢	٤،٣٢	٤،٥٢
مواقف للسيارات	٤،٤٢	٤،٤٢	٤،٥٣	٤،٢٦	٤،٣٠
قريب من مكان العمل	٣،٩٨	٣،٩٩	٣،٩٠	٤،٠٧	٤،١٦
الاتصالات الشخصية	٣،٣٩	٣،١٣	٣،٣٩	٣،٥٠	٣،٦٠
قريب من السكن	٣،٣٥	٣،٤٦	٣،٢٢	٣،٣٨	٣،٤٦

الخلاصة :

وخلاصـــة القول فإن هناك العديد من الأنشطة والقرارات التسويقية التي تـــتأثر بهـــذه الإستراتيجية فمثلاً ، يمكن تطوير المنتجات والخدمات لتلبي حاجات ورغبات قطاع معين من الناس، ويمكن اختيار منافذ توزيع معينة للوصول إلى ذلك القطـــاع المـــرغوب، وتصميم برامج ترويج تجذب نوعاً معيناً من العملاء، وتحديد سياسة تسعير تستقطب نوعاً معيناً من المشترين .. الخ .

وتتأثر كذلك برامج التسويق سواءً الإستراتيجية منها أو التكتيكية بتقسيم العملاء إلى قطاعـــات. فـــبرامج التسويق ذات الطابع الإستراتيجي تلزم الشركة لسنوات عديـــدة.. سنتين أو ثلاثة أو خمسة أو عشرة سنوات، حسب نوع الجمهور الذي اخـــتارته. فمثلاً إذا اختارت تلبية حاجات الطبقة الغنية من موديلات الملابس، فإن قـــرارات تعكس هذا الهدف سوف تتخذ ، وتلزم الشركة لسنوات عديدة. كذلك سيتم اختيار منافذ توزيع خاصة في المراكز التجارية الكبرى ، فإذا تم اتخاذ مثل هذا القـــرار ووضع موضع التنفيذ فإنه من الصعب التراجع عنه بدون تكاليف باهضة . كذلك فإن الشهرة التي تكونت للماركة التجارية يصعب أيضاً تغييرها.

كذلك يؤثر تقسيم السوق إلى قطاعات في القرارات التكتيكية (التي تكون عادة مدهّا سنة)، فعلى الرغم من أن جميع قرارات المنظمة تؤثر على سمعتها وتؤدي إلى نـــتائج بعـــيدة المدى ، إلا أنها غالباً ما ترتبط المنظمة بسياسة معينة لا يصعب الـــرجوع عـــنها ولا يكلـــف ذلك كثيراً. مثال ذلك. أي وسائل الإعلام سوف تســـتخدم للإعلان، وكذلك الكثير من قرارات الترويج الأخرى، مثل لأي قطاع توجه الكوبونات، أو خصم السعر ، في أي منطقة ستكون المسابقات أكثر فعّالية .. الخ

وأخـــيراً فإن هذه الإستراتيجية ينبغي أن تبدأ بها أي شركة قبل أن تصمم برامجها التسويقية، إذا أرادت لبرامجها أن تكون أكثر فعّالية وأقل تكلفة.

المراجع

1. Kenneth R. Davis , Marketing Management, New York, The Ronald Press Co9, 2002.
2. AlFred A. Kuehn and Ralph L. Day, " Strategy of Product Quality " , Harvard Business Review , 40 (Nov- Dec 1982)100-110.
3. Ronal E. Frank and others, Market Segmentation, (Englewood Ciffs N.J Printice- Hall ,1972.
4. Russell I. Haley , " Benefit Segmentation" : A Decision – oriented Research Tool, Journal of Marketing , (July 1998) ,30-35.
5. David A. Aaker , A Measure of Brand Acceptance , Journal of Marketing Research ,9, (May 1972), 160-167.

الفصل الثالث

الاتجاهات الحديثة في المكافآت والحوافز

المقدمة

المكافأه أو التعويضات هي (الجائزة التي يحصل عليها العامل مقابل خدماته) هذه الجوائز خليط من الجوائز الداخلية والخارجية . الجوائز الخارجية مثل الأجور والرواتب ، ومعاشات التقاعد ، والترقيات . هذه تتحكم فيها المنشأة . ومن ناحية أخرى ، فان الجوائز الداخلية هي تلك التي يعطيها الموظف لنفسه مقابل الإنجاز الجيد ، وأهميتها الشعور الداخلي بالرضا الذي يحس به الموظف من كونه ذا قيمة (١ ، ص ١) .

تحاول نظرية المكافآت أن تشرح التركيبة التي تتكون منها سلة المكافآت وأثرها على سلوك الموظف . هذه النظرية تنقسم إلى قسمين : نظرية الأجور ونظرية حوافز العمل . وتركز نظرية الأجور على الجوائز الخارجية مثل : الأجر ، الراتب ، والمعاشات التقاعدية ، وعلى مقدرتها في جذب والاحتفاظ بالعاملين في الشركة . والأجر يعرف على انه سعر ، ويترجم السعر ونظام التسعير عبارة . " العرض والطلب ". وفي المقابل ، فان نظرية الحوافز للعمل تركز على الحوافز الداخلية ، وهي تتعامل أصلا في ما الذي يدفع الناس للعمل ؟ ولماذا يتركون العمل في المنظمات أو يبقون فيها ؟ (١، ص ١٥) .

أما المزايا التي يحصل عليها الموظفون ، فهناك العديد من الطرق لتعريف المقصود بعبارة المزايا الإضافية للأجر . وقد تفاوتت هذه التعاريف في المسائل التي يجب أن تدخل فيها ، فمنها الشامل الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع المصاريف التي يتحملها صاحب العمل على العامل خلاف الأجر الأساسي ، ومنها إلى أضيق نطاق

، والـــذي يدخل فيها فقط تلك المزايا التي يمكن أن يترجمها الموظف إلى نقد سائل .

وأيا كان التعريف فان للمزايا الإضافية الملحقة بالأجـــر عددا من الخصائص :

- أنها جميعا تكلف صاحب العمل نقوداً .
- أنها جميعا أما تضيف إلى مدفوعات العامل أو تقدم خدمات له .
- أنها جميعا توفر لكافة أو اغلب الموظفين طبقا للقانون أو بصفة اختيارية (٦ ، ص ١٩) .

وعلى كل حال يهدف هذا الفصل إلى بيان :

- حقيقة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، المكافآت والمزايا الإضافية .
- سرد النظرة التقليدية للمكافآت .
- تحديد المشاكل السائدة في نظم المكافآت الحالية .
- شرح للاتجاهات الحديثة في نظرية المكافآت .

أهداف المكافآت والمزايا الإضافية :

أول الأشياء المهمة هو أن على الشركة تطوير فلسفتها بشأن مكافأة المدراء والموظفين . ما هو الهدف النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه من وراء ذلك البرنامج أو الخطة ؟

تقليديا ، أن الهدف في معظم الشركات هو (A R M) أي بمعنى الجذب (Attract) والإبقـــاء (Retain) والتحفيز (Motivate) للموظفين والمدراء الأكفاء لتحقيق أقصى الإنتاجية ممكنة . (٤ ، ص ٢) ويضيف آخرون الأهداف التالية :

قـــيمة الوظـــيفة ، الثواب ، الأمان الوظيفي ، المعلومات المرتدة ، توازن التنظيم ، تحقيق ذات الفرد ، والتفوق على المنافسة (٢ ، ص ٢٥) ، كذلك يجب أن تشمل فلسفة الشركة الوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها المرغوبة . وتشمل هذه الوسائل : الراتـــب ، المكافـــأة ، والتأمين ، وتعويض نهاية الخدمة ، والمشاركة في الأرباح ، وخطط التقاعد .. الخ .

ويقـــول البعض بأن (النقود ليست كل شئ) وعلى كل حال ، لا تزال النقود أحد أهم حوافز الأفراد للعمل . وفي الواقع ، فان المكاسب المالية تعد لدى البعض أهم منها لدى البعض الأخر . ولكنها على العموم ، تصبح أقل أهمية كلما صعدنا في السلم الإداري (٤ ،ص ٤) .

النظرة التقليدية للمكافآت :

يقـــول الكثيرون بأنه لا يوجد جديد في حقل إدارة الرواتب . بالطبع ليس هذا صحيحا . خاصة إذا ما قارنا الممارسات الحالية بما كانت عليه قبل ١٥ سنة ، حيث كانت الشركات قبل ١٥ سنة تعامل مسألة الرواتب على أنها مجرد عملية (مـــبادلة) حيـــث يقومون بدفع الأجر السائد بدون أن يكون لديها سياسة محددة بشـــأنها بأكـــثر من دفع هذا الأجر السائد . وبالإضافة إلى ذلك ، كان ينظر إلى هـــيكل الرواتـــب على أنه نظام محاسبي موحد يشكل مصدرا للمعوقات اكثر منه كأداة لتحقيق الأهداف . وكانت المزايا التي يحصل عليها الموظفون قليلة ومحصورة في مـــزايا العلاج في المستشفى ودفع العمليات الجراحية ، وكان الهدف تحقيق الحد الأدنى من الحماية المالية (٧ ، ص ٤٠) .

من الكتاب الأوائل في نظرية الحوافز (ماسلو) الذي أشار إلى أن للإنسان حاجات . وأن هذه الحاجات هي التي تحرك سلوكه . وهي تندرج كآلاتي :

١. الحاجات الفسيولوجية : وهذه الحاجات يجب تلبيتها حتى يستمر الإنسان في الحياة . ومن هذه الحاجات الطعام ، والملبس ، والهواء والعلاج .. الخ .
٢. حاجات الأمان : مثل الحاجة إلى الحماية ، والحاجة إلى الاستقرار .. الخ .
٣. الحاجـــات الاجتماعـــية : مـــثل حاجـــة الإنسان إلى العواطف الإنسانية ، والمشاركة مع الأسرة والأصدقاء والجماعات .
٤. حاجـــة احـــترام الذات : مثل الحاجة إلى تحقيق النجاح ، والإنجاز والشعور بقيمة الفرد .

٥. وأخيرا حاجة تحقيق الذات : وهي بمعنى أن يكون الإنسان كل ما يستطيع أن يكونه . (٨ ، ص ٤٥٧-٤٥٩) .

لقد كان الكتاب في البدايات الأولي يدرسون المكافآت على ضوء ما قرره (ماسلو) بشأن التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية. وقد اكتشفوا بأن الأجور تعمل لتلبية الحاجات الفسيولوجية للإنسان ، وبعض برامج المزايا الإضافية تغطي حاجة الأمان. كذلك فان للمكافآت وخاصة المعنوية منها دور مهم في تلبية الحاجات الاجتماعية والاحترام، والسلطة، وحاجة احترام الذات. (انظر نموذج ١)

نموذج (١)

(موقع المكافآت وعناصرها المختلفة من التدرج في الحاجات الإنسانية)

حاجات تحقيق الذات	حاجات احترام الذات	الحاجات الاجتماعة	حاجات الأمن	الحاجات الفيسولوجية
تفويض السلطة . المشاركة في اتخاذ القرارات. الإدارة بالأهداف. الرقابة الذاتية. تشجيع الابتكار والمبادأة والتطوير . فرصة الترقيات والتطوير الذاتي	إقرار الإنجاز الجيد . العلاوات . جوائز الخدمة. خطابات الشكر .جوائز الخدمة اخذ الرأي . الثقة . تحمل مزيد من المسؤولية	جماعات عمل ودية تشجع غير الرسمية . برامج الترفيه المناسبة	دخول وظائف ثابتة . خطط التقاعد . سياسات الأفراد . ممارسات الأشراف العادلة	الرواتب على مستوى الكفاف

ويعـــنى هـــذا التدرج في الحاجات بأنه إذا تم اشباع احدها ، تظهر حاجة اخرى اعلى حسب سلم (ماسلو) وتصبح المحرك الأساسي لسلوك الإنسان ، بمعنى أن الحاجات التي لمي يتم اشباعها تصبح مسيطرة على تفكير الفرد حتى يتم اشباعها ، فاذا تم اشباعها لا تصبح دافعا لسلوك الفرد .

أمـــا هيرز برغ فقد قسم الدوافع بطريقة أخرى إلى (مرضيات) و (غير مرضـــيات) ، وذلـــك حسب تأثيرها على الرضا الوظيفي من عدمه . فبعض مزايا معينة للوظيفة تعمل فقط لتقليل عدم الرضا ولكنها لا تزيد من درجة الرضا .

العوامل التي يؤدي غيابها إلى (عدم الرضا) هي :-

- الراتب .
- ظروف العمل .
- الامن الوظيفي .
- العلاقات الشخصية بالزملاء .
- العلاقات الشخصية بالرئيس .
- سياسات الشركة .
- الاشراف الفني .
- المركز الوظيفي .

وطـــبقا لهيرز برغ فان غياب أيا من هذه العوامل يؤدى إلى (عدم الرضا) أما اذا كانت موجودة فلا تؤدي إلى (الرضا) والتي تسمى (بالمحفزات) فهي :-

- تحمل المسؤولية .
- فرص الترقيات .
- اقرار الانجاز .
- العلاوات .
- الوظيفية نفسها .

- مجالات النمو والتطوير .

هذه العوامل تشجع الأفراد على مزيد من العمل (الرضا) ولكن غيابها لا يسبب عدم الرضا في معظم الناس .

ويلاحــظ أن الرواتــب كان موقعها في العوامل التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضــا أما الترقيات والعلاوات فمكانها في المجموعة الثانية التي يؤدي وجودها إلى زيادة الإنتاج ولكن غيابها لا يؤثر على الرضا الوظيفي حسب رأي هيرز برغ (٢ ، ص ٣٦٥) .

وجاذبــية مــثل هذا التوجه للمدير تبدو واضحة ، حيث من الواضح أنها تســاعده في مــاذا يفعــل ؟ فمثلا اذا لاحظ عدم الرضا الموظفين في مشكلة أو موضوع معين ، فان عليه أن يوجه جهوده نحو ازالة عدم الرضا . ولكن على المدير أن يعــلم بــأن هذا ليس كافيا . فاذا كان يرغب في تشجيع الموظفين على زيادة انتاجيــتهم ، فــان عليه أن يستخدم العوامل المحفزة أيضا . أما نظرية الأجور في بداياتهــا الأولى فقــد اخذت عدة اشكال منها نظرية السعر العادل والتي تركزت حــول الأجــر العادل الذي ينبغي أن يحصل عليه الأفراد . وهناك نظريات أخرى مثل نظرية البقاء ونظرية مخصص الأجر ونظرية ماركس وكلها تتركز حول مقدار الدخل الذي يتبقى للموظف من الأجر بعد اخذ كافة الخصومات المختلفة منه (٢ ،ص ٣٥٩)

المشاكل الحالية السائدة في نظرية المكافآت :

عقــد مؤتمــر ضم رجال اعمال من شركات كبرى وخبراء من شركات استشــارية لــتحديد المشــاكل الحالية التى تواجه المكافآت وكانت النتيجة تحديد المشاكل التالية :

الضغوط على الرواتب ، الحاجة إلى تخطيط المكافآت على المدى الطويل ، عدم التزام الشركات ببرامج الرواتب ، الحاجة إلى استخدام افضل للحوافز ، غياب العدالة في الأجور ، وعدم فعالية مقاييس الأداء المستخدمة (٣ ، ص ٤٥) .

وعلى العموم ، من المشاكل الهامة التى تواجه المكافآت هو عدم المقدرة على قياس كفاءة الانجاز أو الأداء حيث أن مشكلة مقاييس الأداء المستخدمة هو عدم مقدرتها على تمييز الأفراد الذين يقع انجازهم في المدى المتوسط ، اذ تستطيع جميع النظم أن تفرق بين الممتازين والفاشلين في العمل ، ولكن المشكلة هي في تحديد مستويات هؤلاء الذين يقعوا بين الحدين الادنى والاعلى. فما أن ينجح نظام لتقويم الأداء ويصبح شائعا حتى يفشل وذلك لان الذين يقومون بالتقييم سرعان ما يكتشفون الطرق والوسائل لجعله يفشل .

وتشكل الضغوط على الرواتب بسبب ركود اقتصادي أو منافسه حادة ، أحد المشاكل الرئيسية ، حيث أنه من المعلوم أن عمليات تخفيض الرواتب ليست بالأمر السهل سواء كان ذلك من الناحية القانونية أو الناحية الأخلاقية .

كذلك يختلف المدراء بشأن امكانية المساواة في الأجر بين الموظفين الذين يؤدون اعمالا متشابهه في إدارات أو فروع مختلفة ، فمنهم من يراها مستحيلة ومنهم من يراها ممكنة . على العموم فان مسألة المساواة هذه نسبية على أية حال وبالإضافة إلى ذلك فان بعض الوظائف من الصعوبة بمكان اجراء عملية مقارنة لها في شركات اخرى ، لان بعض الوظائف تكان تكون فريدة ولا يوجد لها مثيل في الشركات الاخرى (٥ ، ص ٣) .

اتجاهات حديثة في نظرية المكافآت

هناك عملية إعادة تفكير في المكافآت . ما هي ؟ وما هو الغرض منها ؟ وكيف تؤدي دورها الإداري ؟ من حيث قيمتها بالنسبة للشركة ، ومن حيث مساهمتها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومن حيث علاقة المكافآت وممارستها

العملية بوظيفة إدارة الأفراد ، ودعمها لها ، وكيف أن هذه الممارسات تزيد في توسعة مفهوم الموارد البشرية . فهيكل الرواتب مثلا اصبح ينظر إليه كمرشد لتحقيق الأهداف بدلا من أداة للرقابة ، حيث أن المكافآت لا تعكس فقط مشاكل الرواتب وانما أيضا مشاكل العمالة ومشاكل التنظيم ، ومواقف أخرى مختلفة لإدارة الموارد البشرية .

وبالإضافة إلى ذلك اتسعت المزايا الإضافية التي تدفع للعامل حيث اصبح يتزايد الاعتماد عليها كحماية من المرض ، والبطالة والموت والتقاعد . كذلك زاد تدخل الحكومات في مسائل المكافآت حماية للموظف ، وحتى أصبحت تقرر الحد الأدنى للأجور ونوع المكافآت والمزايا الإضافية التي يجب أن يحصل عليها العامل (ص ٤٠-٤٩) .

تأخذ النظريات المعاصرة في شأن المكافآت بعين الاعتبار عوامل العرض والطلب . فنظرية الإنتاجية الحديثة مثلا تستطيع أن تحدد المبالغ المتوفرة للأجور عند المستويات الإنتاجية المختلفة . ومن ناحية أخرى ، فان نظرية المساومة الجماعية تؤكد أن الأجور تتحدد على أساس عاملين : الإدارة – العمال وذلك بناء على تحليلاتهم الخاصة للعائد والتكلفة (٢ ، ص ٣٥٩) .

وإذا جئنا إلى نظريات الحوافز ، فان اكثر النماذج المحفزة تشير إلى أن الجهود مصحوبة بالمقدرة والرغبة تقود إلى الإنجاز ثم الإنجاز ، مما يؤثر بالتالي على النتائج النهائية .

إحدى الطرق لدراسة اثر المكافآت على الإنجاز ودورها فيه هي في النظر إليها من خلال نموذج التبادل – الوظيفي . في هذا النموذج ، يدفع صاحب العمل مكافأة في مقابل وحسب مدى مساهمة الموظف . أما نظرية العدالة ، فهي نموذج آخر يحاول أن يشرح اثر أنواع ومستويات مختلفة من المكافآت ، مؤكدة على انه يجب أن ينظر الأفراد إلى العلاقة بين المكافأة والإنتاجية على أنها متوازنة . فإذا أدركوا بأنها غير متوازنة ، فإن الفرد الذي يحس بالظلم يدفعه ذلك إلى تقليل عدم

المساواة ، بمعنى انه يخفض من إنتاجيته . ومثل هذا التوازن يجب أن يشعر به الفرد سواء داخل المنظمة نفسها أو في خارجها في سوق العمل . فإذا أحس موظف بان المدفوع له يزيد عن ما هو سائد في سوق العمل ، فان ذلك يدفعه إلى أن يزيد من جودة وكمية إنتاجية . والعكس صحيح بالنسبة للأفراد الذين يحسون بأنة يدفع لهم أقل من السوق (٢ ، ص ٣٦٥) .

نظريـة التوقعـات

وهي نظرية نلقى قبولا واسعا في إدارة المكافآت . وتشير هذه النظرية إلى أن الفرد يرفع من إنتاجيته متوقعا أن يلقى مقابل ذلك مكافأة مناسبة ، فإذا لم تأتِ المكافأة المتوقعة ، فانه يقلل من إنتاجيته وتوقعاته معا تبعا لذلك حتى يصل إلى نقطة التوازن التي تتساوى فيها إنتاجيته مع المكافأة التي يحصل عليها .

وعـــلى العموم يعتقد بعض علماء السلوك بأن إعلان سياسة تحديد الرواتب ، سوف تزيد من شعور الموظفين بعدالتها ، ولكن درجة الفتاح المنظمة على موظفيها يعتمد بالطبع على طبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها . وعلى كل حال ، فانه من المعقول أن نفترض انه كلما شاركت الإدارة الموظفين في قراراتها فان ذلك يقلل من المفاهيم الخاطئة بينهما .

ومن ناحية أخرى ، فان سياسة الأجور المفتوحة توجد ضغطا على إدارة الأفراد لتبرير سياستها . وغالبا ما يستخدم رجال الإدارة مقاييس أو معايير الأجور لتبرير قراراتهم . أكثر هذه المعايير شيوعا مثل (١) تصنيف الوظائف (٢) الأجور السائدة ، (٣) المقدرة على الدفع ، (٤) الإنتاجية ، (٥) القوة الشرائية، (٦) والأسعار القياسية لمستويات المعيشة (٤، ص ٢١٠) .

يرى أصحاب (نظرية التعزيز) أن المكافأة التي تأتي مباشرة نتيجة سلوك معين سوف تؤدي إلى تعزيزه بمعنى إعادة تكراره مرة أخرى في المستقبل . ولهذه النظرية معاني كثيرة للمديرين منها : أن عليهم إبلاغ موظفيهم بالنتائج المطلوبة

منهم حتى ينالوا مكافأة ما . كما أن عليهم إبلاغهم بنواحي الضعف والقصور في عملهم وكيفية تلافيها . على أن لا يتم ذلك في حضور زملائهم . كما يجب أن يكون الثواب (المكافأة) أو العقاب مساويا للسلوك الذي قام به الموظف ، واخيرا فان عليهم ملاحظة عدم إعطاء مكافآت متساوية لجميع الموظفين ، فالمكافأة على قدر السلوك .

وأيا كانت نظرية المكافآت فان هناك ثلاثة مبادئ يجب أن لا تحيد عنها وهي مبدأ المساواة (وتعنى المساواة في المكافآت للوظائف التي تتساوى فيها الواجبات ومطالب التأهيل) ، ومبدأ العدالة (بمعنى أن تكون المكافأة مرتكزة على أسس ثابتة وموضوعية وعلمية تنطبق على كافة الموظفين على حد سواء) ، ومبدأ الكفاية (بمعنى أن توفر المكافأة للفرد الحد الكافي لمواجهة متطلبات الحياة) ، وبذلك ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عوامل الأسعار ، ومستويات المعيشة عند تحديد المكافآت . (٨ ،ص ٤٧٤-٤٧٧) .

الإدارة الفعالة للحوافز

ويقول الدكتور علي محمد عبد الوهاب أنه لكي تضع إدارة المنظمة نظاما جيدا للحوافز ، وتديره بالشكل الذي يرفع كفاءة الموظفين وفعّاليتهم ، وفي نفس الوقت يشجع حاجاتهم ويحقق رضاهم . فيجب أن تبنى هذا النظام أولا على أساس علمي موضوعي . وهو دراسة دوافع الموظفين والتعرف على حاجاتهم . حتى يتم تحديد تلك الحاجات التي يمكنها أن تقدم لها الإشباع المناسب . وذلك لأن الأفراد كما أكدنا يختلفون في دوافعهم ، وترتيبها وأهميتها والدرجات التي يتطلبونها لإشباعها . ولذلك لا يوجد " نظام مثالي " للحوافز يكفل إشباع حاجات العاملين. ومن ثم فان على كل منظمة أن تصمم النظام الذي يتلائم مع ظروفها . مثل حجم المنظمة ونمط الإدارة السائد فيها وغير ذلك من العوامل المؤثرة .

ويمكن للإدارة أن تسلك سبلا متعددة في التعرف على دوافع الموظفين . فمن المقابلات إلى الاستقصاءات والمناقشات . كما أن تحليل بعض المؤشرات مثل معدلات الشكاوي ودوران العمل والغياب ، يمكن أن يفصح عن كثير من الدوافع. ومن الضروري أن تأخذ الإدارة في حسبانها أن دوافع الأفراد قد تتغير من وقت لآخر . وبالتالي يجب أن تتنبه إلى مثل هذا التغيير ، الذي يتطلب بالتالي أن يكون نظام الحوافز مرنا بحيث يتسع للجديد من الحوافز ، وتنويع بعضها وتغيير البعض الآخر . على أن يكون ذلك عند الحاجة ، حتى لا يخل باستقرار النظام واتساقه .

وهناك بعض الاعتبارات الهامة التي يجب أن تراعيها الإدارة وعند تصميم نظام الحوافز ثم تطبيقه . وتدور هذه الاعتبارات حول النقاط الآتية :

١. لابد أن تتوافق أهداف العمل مع أهداف الأفراد بدرجة أو بأخرى . حتى تكون للحوافز جدواها . إذ توافق الأهداف يقرب مصالح الطرفين ويوجه الأفراد إلى السلوك المرغوب للحصول على الحوافز المقررة .

٢. أن الحافز الحقيقي يجب أن يوجه ناحية طبيعة العمل . لأن – الدافع الرئيسي للموظف ينبع من وظيفته وطبيعة العمل الذي يؤديه ومن هنا كانت مجهودات الإدارة في التوسع والإثراء الوظيفي وتصميم العمل بالطريقة التي تقابل حاجة الموظف للنمو وتأكيد الذات .

٣. من الأهمية بمكان أن يجمع نظام الحوافز بين الجانب المادي والمعنوي ، فان توفير أحدهما أو تأكيده وحده يضر بالجانب الآخر . وذلك لأن الدوافع تتكون – كما أكدنا – من العنصرين المادي والمعنوي . وكذلك يجب أن تكون الحوافز .

٤. يجب أن يكون الحافز بالقدر الذي يتساوى مع الجهد المطلوب . بحيث يبرر زيادة العبء على الموظف . وإلا رفض الموظف ما يكلفه به رئيسه من

أعباء . وفي الحالات التي ترتبط فيها مجهودات الأفراد مع بعضها بحيث يصعب التحديد الدقيق لمساهمة كل منهم ، فان المكافآت الجماعية تصبح افضل من الفردية .

٥. يجب أن تدرس الإدارة اقتصاديات الحوافز . نفس تكاليف الحوافز وتقارنها بالعائد الذي تجنيه منها ، وتقارن العنصرين ويجب أن يكون العائد — في صوره المتعددة من مادية ومعنوية ، كالإنتاجية ورضا الموظفين والجمهور .. الخ — أكبر من التكاليف ، حتى يبرر الأنفاق على الحوافز .

٦. من الضروري أن يرتبط الحافز بالفعل أو السلوك المطلوب . وأن يتبعه مباشرة . يستوي في ذلك الحافز الإيجابي والسلبي . أن الفورية في تطبيق الحافز تشغل الموظفين بالجدية ، وتجعلهم في نفس الوقت يربطون بين الفعل والجزاء المترتب عليه .

٧. يجب أن يكون نظام الحوافز عادلا وأن يشعر العاملون بعدالته فإلى جانب ملائمة الحافز للعمل المطلوب ، يجب أن يطبق على الجميع بالتساوي . فيحصل الذين يؤدون نفس الإنجازات على نفس المزايا أو المكافآت — نوعا وتوقيتا ومقدارا . وكذلك الحال في الحوافز السلبية أيضا .

٨. من المهم أن تكون جميع الحوافز التي يتضمنها النظام — بأنواعها المختلفة واضحة ومفهومة للجميع . وكذلك الأسس التي بنيت عليها والشروط اللازمة لتحصيلها . وأن يكون في إمكان الموظفين الحصول على إجابات لأسئلتهم بشأنها ، أما من الرؤساء المباشرين أو إدارة الأفراد .

٩. يجب أن توجه الحوافز جميعا بشقيها الإيجابي والسلبي ، نحو الأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب فيه من جانب الموظفين . ولذلك فان على الإدارة

أن تتأكد أن كل فرد يفهم دوره ويعرف التوقعات المطلوبة منه . فقد ثبت أن لوضوح الدور أثر كبيرا في تحسين الأداء .

١٠. ومن المفضل كثيرا لأن تبحث خطة الحوافز أو تناقش مع الموظفين والمشرفين . أو يجرى استطلاع رأي بشأنها ودراسة مقترحات الموظفين ورؤسائهم تجاهها .

١١- وإلى جانب ذلك يجب أن تتلقى الإدارة ما قد يكون عند الأفراد من مشكلات أو شكاوى تجاه الحوافز . فتدل هذه الشكاوى على نتيجة التطبيق ، وقد تكشف عن أخطاء أو ترشد إلى طرق التصحيح . كذلك تستطيع الإدارة أن تجرى من وقت لآخر استقصاء عن اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم . إذ يمكن أن تبين هذه الدراسات مدى كفاءة نظام الحوافز وفعالية تطبيقه .

١٢. إذا استخدمت الإدارة حوافز بديلة فيجب أن تشبع حاجات معينة يرضاها الأفراد بديلا عن الحاجات الأساسية التي لم يمكن إشباعها .

١٣. يجب أن تتنبه الإدارة إلى أن بعض الحوافز قد يتناقض مع الآخر . فقد لا يكون حافز زيادة الإنتاجية ذا أثر كبير على الفرد ، إذا لم تتفق الجماعة التي يعمل معها على زيادة الإنتاجية . فقد يفضل في هذه الحال الحافز الاجتماعي وهو قبول الجماعة له ورضاها عنه . وأيضا قد يفاضل الموظف بين مكافأة الوقت الإضافي وقضاء هذا الوقت خارج العمل لإشباع حاجاته الاجتماعية والترفيهية .

١٤. تتناقص فعالية الحوافز بمرور الزمن ، ويقل تأثيرها في تحريك الموظف تجاه السلوك المطلوب. وذلك لأنها تأخذ شكلا منتظما مستمرا ، مما يجعل الفرد يعتبرها حقا مضمونا .

١٥. يمكن تجديد فعالية الحوافز إذا أعادت المنظمة بين حين وآخر إعلان سياستها ، و إعادة صياغة أهدافها وتأكيد القيم والمبادئ التي تنشرها بين موظفيها مثل التنافس وزيادة الإنتاجية والأداء الجيد .

١٦. أن القدوة الحسنة هي أساس نجاح نظام الحوافز . فإذا كانت الإدارة ممثلة في المديرين والرؤساء ، تتجه إلى الإخلاص والجدية وتهتم بزيادة الإنتاجية ،فان الأفراد سيفعلون فعلها ليس لمجرد الحصول على الحوافز المعطاة ، ولكن بسبب انتشار القيم البناءة في المنظمة جميعا .

١٧. لابد أن تعمق الإدارة في عامليها مفهوم " العضـــويـــــة " لإدارتهم وأقسامهم والمنظمة في مجموعها . وذلك عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل التي تناط بها مهام معينة . فإذا عمل الأفراد سويا وجنوا الثمار المحصلة سويا ، قويت روابطهم وزادت فعاليتهم .

١٨. ومن ثم يجب النظر إلى الحوافز على أنها واحدة من سياسات الأفراد ، لابد أن تكمل بالسياسات الأخرى – كحسن اختيار الأفراد والقيادة الجيدة والاتصالات الكفؤه والتقويم السليم للأداء ، حتى تتكامل هذه السياسات جميعا ويكون للحوافز أثرها المطلوب .

في جميع إنحاء العالم وفي كل وقت من الأوقات تتخذ الآلاف من القرارات التي تتعلق بالمكافآت . مثل هذه القرارات تهم العامل بالطبع لأنها تؤثر على دخله وبالتالي تؤثر على مستوى معيشته ، وغالبا ما تؤثر أيضا على مقدرته في تحقيق المركز الذي يطمح إليه ، وحاجاته في احترام الذات وتحقيق الذات . أما بالنسبة لصاحب العمل ، فان هذه القرارات تهمه أيضا حيث أن تكلفة المكافآت تشكل نسبة مرتفعة من مصارف التشغيل وبناء عليه ، فان للقرارات التي تتعلق بالمكافآت تأثير مباشر على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح (انظر النموذج التالي) .

ولإدارة المكافآت بنجاح يلزم أن يوجد هناك معايير أو مقاييس فعالة لوصف وتقويم الوظائف وتقويم الأداء . وسوف يدرك الموظف عن طريق الوصف الصحيح ، والتقويم والقياس المناسبين وبالتالي المكافآت السليمة بأنه يتلقى المكافأة التي تتناسب وعمله والتي بالتالي تؤدى إلى مزيد من الإنجاز والإنتاجية والربحية .

وخلاصة القول ، فان على الإدارة أن لا تنظر إلى المكافآت على أساس مجرد دفع المعدلات السائدة بدون أن يكون لديها استراتيجية وسياسة خاصة بها . الاتجاه الحديث هو أن ينظر إلى المكافآت كأداة يجب استخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات . ولتحقيق ذلك لابد من الاستعانة بالمستشارين لوضع أنظمة المكافآت والحوافز الفعالة .

إنتاجية



إنجاز



رضا

جهـــود

أولا : نظرية التوقعات :

هو الاعتقاد بان بذل الجهود سوف تؤدى إلى نتائج وجوائز .

نظرية العدالة :

وهو أن المساواة بين المرؤوسين سوف تؤدى إلى تحسين الإنتاجية .

ثانيا : ما الذي على المدراء عمله لتحفيز مرؤوسيهم ؟

الترقيات والعلاوات والمكافآت .

الإثراء الوظيفي .

بناء فرق العمل .

تشجيع المنافسة .

المشاركة والإدارة بالأهداف .

التعزيز عن طريق الثواب والعقاب .

العوامل الأساسية التي تؤدى إلى الإنجاز :

العوامل الإنسانية :

عوامل فردية مثل المعرفة ، والخبرات ، والحاجات والقيم والقدرات.

عوامل القيادة ، نظرية y , z الخ

عوامل الجماعات

العوامل التقنية :

المراجع

1. Dunn, J.D. and others , Wage and Salary Administration , New York , McGraw- Hill Book Co., 1991.

2. Elling , Bruce R., Compensation and Benefits: Analytical Strategies, Arizona, The American Compensation association, 1987.

3. " Emerging Problems in Administering Management Compensation Programs " Compensation Review , Second Quarter ,1977.

4. Morre, Russell F., Compensation Executive Worth, New York, vail- Ballou Press, Inc., 1998 .

5. Nicol , Eric A., Personnel Series 24 , New Yor American Management Association , 1986.

6. Reid, G.g., Fringe Benefits, Labor Cost and Society , London, George Allen & Unwin LTD, 1985.

7. Sibson, Robert E., " New Practices and Ideas in Compensation Administration ," Compensation Review .,1982.

8. Dr. Durrah , Abdel B. and Dr. Sabbagh , Zuhair, Human Resources Management : A System Approach , Jordan , Dar Al Nadwah Publishing House ,1986. (Arabic Book)

الفصل الرابع

تنمية وتطوير المهارات التسويقية

المقدمة

هناك اتجاها متزايدا في السنوات الأخيرة لاستخدام الأساليب العملية الحديثة في حل مشاكل البيع مثل وسائل التنبؤ بالمبيعات ، وتطوير المنتجات ، وتحسين طرق البيع ، وتحسين وسائل اختيار وتدريب رجال البيع . أن استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اختيار وتنمية رجال البيع لا يعد وحده كافيا حيث أن تكلفة الوقت والأموال والجهود المخصصة لهذا الغرض تجعل من المحتم العمل على حماية هذا الاستثمار عن طريق الأشراف المستمر وتدريب رجال المبيعات الذين وقع الاختيار عليهم ، ويوجد الآن اتجاها لاعطاء اهتمام اكبر لإيجاد طرق تساعد رجال البيع على زيادة مبيعاهم ومن بينها التدريب العلمي والعملي السليم .

ونظرا لظروف تحول السوق من سوق بائعين إلى سوق مشترين حيث تشتد المنافسة بين المؤسسات والشركات ، لذا فان الحاجة تشتد الآن وتتزايد لتبنى هذه الأساليب العلمية في رفع كفاية رجال البيع .

هذا وقد أدرك مجلس الغرف التجارية والصناعية أهمية التدريب ودوره في رفع كفاية العاملين في القطاع الخاص وقام بنك الإنماء الصناعي بإنشاء معهد الإدارة الأردني وعهد إليه بمهمة رفع كفاءة العاملين في القطاع الخاص .

أن من بين المجالات الحرجة التي تواجه القطاع الخاص نقص الكفاءة الإدارية ، فكثير من المنشآت الوطنية لا زالت تحت طابع فردي ولم تبدأ بعد في إعادة تنظيم هيكلها الداخلي على الرغم من أنها تمارس أنشطة عديدة ومتنوعة .

ومن الواضح أننا مقبلون على مرحلة سيشتد فيها التنافس في السوق ، وإذا ما أرادت أي منشأة أن تظل قادرة على التنافس فعليها أن تقيم هيكلا تنظيميا صحيحا وأن تتبنى وسائل حديثة وأن تلتزم بالتدريب وتطبيق نتائجه .

والواقع أن التدريب وتطوير القوى العاملة أصبح أحد الاهتمامات الأساسية للإدارة الحديثة للنتائج التي يمكن أن يحققها في زيادة كفاءة الأفراد والمنشآت التي يعملون بها ، وينظر الكثيرون إليه على انه افضل استثمار يمكن أن يحقق عائدا مجزيا متى كان هادفا وجادا ومثمرا .

أن التدريب ليس بالشيء الذي يحدث مرة واحدة للعاملين الجدد ، أنه ممارسة مستمرة في أي منشأة تدار بطريقة سليمة ، فالأفراد على كافة المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والوسطى يلزمهم التدريب وإعادة التدريب باستمرار . ولما كان لأوضاع القوى العاملة ارتباط وثيق بصالح المنشأة فان ارتفاع الكفاية الإنتاجية والإدارية للعاملين تنعكس بصورة تلقائية على أوضاع المنشأة ومركزها المالي ومدي ربحيتها . (١٩ ، ص ٢) .

لهذا يهدف هذا الفصل إلى وضع الأسس اللازمة لتصميم برامج فعالة لتدريب رجال البيع من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة التالية :

* كيف يتم تحديد احتياجات تدريب رجال البيع ؟
* من الذي يقوم بالتدريب ومتى وأين ؟
* ما هي أساليب تدريب رجال البيع الفعالة ؟
* كيف يتم تقييم برامج تدريب رجال البيع ؟ .

مفهوم التدريب

اختلف مفهوم تدريب رجال البيع من مؤلف لأخر ، وعلى العموم تتراوح التعاريف من المدى الضيق إلى أوسع نطاق ...ففي إحدى الأوقات كانت كلمة التدريب معناها " التعليم في أضيق مفهوم " ولمؤلفين آخرين ، ومن ناحية أخرى ،

يعنى التدريب " غرس معلومات عملية محددة لمهارة وظيفية معينه " . والتطوير ، بالإضافة إلى ذلك ، يعنى توسيع مدارك الشخص ، وقدراته التحليلية ، واتخاذ القرارات وحكمة التصرف (١٢ ، ص ٦) وعلى كل حال فهناك تفسير مشترك وعام لمفهوم تدريب حال البيع " هو برامج مخططة لتحسين قدرات الأشخاص على مواجهة مشاكل أعمالهم " .

مفهوم برامج تدريب رجال البيع

بالإضافة إلى المنافع الظاهرة في تحفيز رجال البيع وزيادة إنتاجيتهم ، فهناك أهداف أخرى لبرامج التدريب تشمل المنافع التالية :

١. تقليل معدل الدوران :

لقد ثبت لمرات عديدة أن برامج التدريب الجيدة تقلل من معدل دوران رجال البيع ، لان الرجال المدربين يقل احتمال فشلهم في وظائفهم التي تم تدريبهم عليها عن الذي لم يتم تدريبهم . وتعطي الصناعة دلائل كثيرة على مؤسسات دفعت رجال إلى العمل دون تدريب كاف لتجد أنهم طردوا بسبب فشلهم . مثل هذه الشركات لم تعط رجالها الفرصة حيث أجبروهم على مواجهة العملاء بدون معرفة تامة عن بضائعهم وبدون امتلاك مهارات بيع فعالة .

وبمثل هذه النواقص يخيب أمل الرجال عندما يفشلون في البيع لعملائهم الأوائل ، ومتى هبطت أسهمهم فالفشل لن يكون بعيدا .

٢. رفع الروح المعنوية :

ويرتبط مباشرة بمعدل الدوران مشكلة الروح المعنوية ، فالشخص الذي يشعر بأنه قد أعطى التدريب اللازم ، يكون تقبله لوظيفته وشركته عموما افضل

من الشخص الذي ألقى به في عالم الأعمال بدون الأعداد المناسب لما سيواجهه . (١٦ ، ص ٢٤٤) .

يجب أن تؤدى برامج التدريب إلى السلوك المتوقع من الموظفين ، ويجب أن يكون مفهوما أيضا طريقة الرقابة الموجودة ، والتي بواسطتها تتأكد الإدارة بأن وظيفة البيع تتم على ما يرام .. كذلك يجب أن يعلم الشخص كيف يتحكم في نشاطاته ، كما يجب أن تشمل التعليمات كيفية استخدام السجلات وأساليب الإدارة الذاتية الأخرى .

٣. تحسين العلاقة مع العملاء :

يوضح برنامج التدريب الجيد لرجال البيع كيف يقدمون خدمات افضل لعملائهم ، ويجب أن يتعلموا كيف يتجنوا المبالغة في البيع ، وكيفية تحديد البضاعة المطلوبة ، وكيفية مواجهة الاعتراضات والرد عليها ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يدرك رجال البيع أهمية إنشاء علاقات جيدة مع العملاء والمحافظة عليها .

٤- تخفيض تكاليف البيع :

من الأهداف التي يجب أن يحتوى عليها برنامج التدريب تعليم رجال البيع كيفية التحكم في خفــض المصروفات وهكذا سيؤدي البرنامج إلى تحقيق وفــورات (١٦ ،. ص ٢٤٥) .

ولا تزال تجرى مناقشات حول أهداف برامج تدريب رجال البيع في قطاع التجزئة ، فبعض المدراء يأمل أن يؤدي التدريب إلى التقليل من حدوث الأخطاء ، والبعض الأخر يعتقد بأن الهدف الرئيسي من التدريب هو رفع الروح المعنوية . وبعض مدراء الإدارات يريدون من برامج التدريب أن تؤدي إلى كفاءة أداء الأعمال الروتينية (٧ ، ص ٣) . دنكان فيليب Duncan Philip وهو لاندار

Hollander ذكرا بأن " من النتائج الكافية لأداء فعال ، هو الانصياع للقواعد والقوانين المتعارف عليها ، وبالتالي تقليل الأخطاء ، وزيادة رضاء العملاء ، وتخفيض تكاليف البيع قصيرة وطويلة الأجل ، وبالتالي تتحسن الربحية . كما أنها تزيد من إنجاز الموظف وتقلل من معدل دورانه ، وتحسن معنوياته ، وتقوي الولاء والانتماء وتبسط من عملية الأشراف (١١، ص ١٩٧) " ويعتبر بعض الخبراء أن رضاء العملاء هو الهدف الرئيسي من برامج تدريب رجال البيع .

تحديد احتياجات التدريب

يحتاج جميع رجال البيع إلى نوع ما من التدريب ، ولكن كمية التدريب التي يحتاجها أي شخص تعتمد على عدة عوامل مثل طبيعة البضاعة والسوق ، كمية الأموال التي تقدر وترغب الشركة في استثمارها في برامج التدريب ، وموقف الإدارة من برامج تدريب رجال البيع . فمن الواضح أن الحاجة إلى التدريب تزداد عندما تتعقد طبيعة البضاعة ويتنوع العملاء ويزداد ذكاؤهم وقدراتهم .

ويتم تحديد احتياجات التدريب بأي من هذه الأساليب .

الأسلوب الأول : إجراء تحليل للصعوبات :

عند عمل مثل هذه الدراسة يحاول مدير المبيعات اكتشاف الصعوبات التي يواجهها رجال البيع في السوق حتى يمكنه تحديد التدريب المناسب الذي يساعدهم في التغلب على هذه العقبات (١٦ ، ص ٢٤٦) .

الأسلوب الثاني : تحليل الإنجاز :

أن الهدف الرئيسي من برامج تقييم الأداء هو تقييم إنجاز كل فرد بدقة والعمل على تحسين النواحي التي تحتاج للإصلاح .

ويستطيع مدير التدريب، تحليل الاحتياجات الضرورية وجدولتها لتحديد الاحتياجات ، وبالتالي يمكن تحسين إنجاز هؤلاء الأفراد الذي بحاجة لذلك .

وهناك أسلوب آخر هو بحث الاحتياجات التدريبية :

ويمكن للمشرفين إعطاء البحث بأنفسهم وببساطة بسؤالهم عن مدى الحاجة إلى التدريب الذي يمكن توفيره (٤ ، ص ٢٣) .

وقبل أن تقوم أية مؤسسة باتخاذ قرار إعداد برامج تدريب ، عليها أن تتأكد بأن التكلفة لها ما يبررها وبكلمات أخرى الأرباح اكثر من التكاليف .

والعائد على الاستثمار في برامج التدريب هو العلاقة ما بين المبالغ المخصصة لأغراض التدريب، وقيمة العائد من التدريب أو أية قيمة أخرى محققة يمكن قياسها إذا ما كان السلوك أو الإنجاز الذي تم تحديده في برامج التدريب قد تم تحقيقه . وإذا كانت الإدارة ستتخذ قرارا بالتدريب فان عليها أن تكون قادرة على توقع قيمة مثل هذه البرامج للمؤسسة . أن تحديد قيمة برامج التدريب النقدية التي يمكن أن تعود على المؤسسة من جراء برامج التدريب عملية صعبة للغاية ، أن المعلومات التي يحصل عليها متدرب جديد نادرا ما يكون لها تأثير مباشر في أول عمل يقوم به ، كذلك فان تحديد قياسات لمقدار التغير في مواقف شخص ما وتصرفاته أمر صعب أيضا ، هذا لا يعني أن تحديد المقاييس أمر مستحيل ولكنه صعب .

تصميم برامج تدريب فعالة لرجال البيع :

أن برنامج التدريب الفعال لرجل البيع هو الذي يجيب على الأسئلة التالية:

من الذي سيقوم بالتدريب ؟

ما هي المواضيع المعطاة ؟

متى سيتم التدريب ؟

أين مكان التدريب ؟

ما هي طريقة التدريب ؟

كيف يتم تقويم برنامج التدريب ؟

من الذي سيقوم بالتدريب ؟

هناك ثلاثة مصادر للمدربين :

١- المدراء التنفيذيين المباشرين .

٢- إدارة متخصصة للتدريب .

٣- أخصائيين من الخارج .

أي منها أو خليط منها يمكن استخدامه بنجاح وليس من الغريب أن نجد بعض المؤسسات تستخدم الأساليب الثلاثة لأغراض مختلفة .

فبعض الشركات تعتقد بأنها يجب تحميل مسؤولية التدريب للمدراء المباشرين الذي يتعاملون في حقل العمل وذلك لخبراتهم في البيع ولأهمية قيام اتصال بين المتدربين ورؤسائهم . .

بينما كثير من الشركات الكبرى تجدها قد أنشأت إدارة خصيصا لتدريب رجال البيع . مثل هؤلاء الأخصائيين يوفرون وقت المدير ، وغالبا ما يكونوا اكثر

تأهيلا من المدراء المباشرين . وعلى أية حال ، ونظرا للرواتب المرتفعة التي يطلبها مثل هؤلاء الأخصائيين فان الشركات الكبرى فقط هي التي تستطيع توظيفهم ، وهناك كثير من الاستشاريين الذين يمكنهم تقديم دورات فعالة ومتطورة عن أساليب البيع وسلوك المشترين فضلا عن المنتجات وإجراءات العمل (١٦ ، ص ٢٤٨) .

ما هي المواضيع ؟

تصمم برامج تدريب رجال البيع لتزويدهم بمعلومات عن مواضيع أربعة :

١- الشركة : تاريخها - منتجاتها - عملية التصنيع - سياستها فيما يتعلق بالتسعير وجهود الترويج والخدمات والائتمان والتسليم .

٢- السوق : من الذي يشترى المنتجات ومتى وأين ؟

٣- مهارات البيع : كيف يمكن توصيل المعلومات عن الشركة ومنتجاتها وسياستها إلى العملاء المحتملين .

٤- الإدارة الذاتية : كيف تحدد خط السير؟ كيف تحصل على الطلبيات؟ استخدام حسابات المصاريف ، كتابة التقارير ، العلاقات مع البائعين الآخرين ورؤسائهم ، وكيفية ممارسة بعض المسئوليات الغير بيعية ... الخ وكتابة التقارير عن المنافسين وخدمات العملاء (١٠ ، ص ٦٤٦) .

بينما تدور برامج التدريب حول هذه المواضيع الأربعة إلا أن الشركات تختلف اختلافا كبيرا في تركيزها على موضوع أو أخر وفي أساليب التدريب التي تستعملها .

أن الأهمية النسبية للتركيز على موضوع دون أخر من هذه المواضيع في برامج التدريب يختلف طبقا لنوع المنتجات ، والسوق الذي تبيع فيه ودرجة المنافسة ، وخلفية رجال البيع المتدربين . ففي بعض المؤسسات أو الشركات يكون الحصول على معرفة تامة بالمنتجات في غاية الصعوبة حتى أنه ربما يحتاج رجال المبيعات لقضاء سنوات عديدة في الإدارة الهندسية وعلى خط الإنتاج قبل أن يعطوا التدريب على النواحي الثلاثة الأخرى . ومن الناحية الثانية فان برامج التدريب على بعض البضائع الاستهلاكية لمدة أسبوع أو أسبوعين يكفي لمعرفة المنتجات .

أن تدريب البائعين على بعض أوجه الأسواق الجديدة قد اصبح محط اهتمام بعض الشركات ، وقد ساهم اختراع منتجات جديدة، وتنوع البضائع ، والاندماجات لزيادة أهمية هذا الموضوع في تدريب رجال البيع .

بينما تعتبر مهارات البيع موضوعا عالميا في تدريب رجال البيع إلا أنها تزداد أهمية في أحوال المنافسة القوية ، حيث أن النجاح يعتمد بقوة على رجل البيع شخصيا . وعندما يتوفر للشركة أسواق محتكرة من خلال حق اختراع أو من خلال الإعلان المكثف ، أو السيطرة على مصادر المواد الخام ، ففي مثل هذه الحالات يقل دور رجل المبيعات .

ويعتبر التدريب على تفاصيل الإدارة الذاتية اكثر ملامح برامج تدريب رجال البيع نمطية لأية شركة ، ومعظمها روتينية ، وتنطبق على أية نوع من مهام البيع . أنها موضوع مهم لأنها تؤثر في نجاح البائع ويمكن أن تكشف عن قدرته على التقدم مستقبلا نحو مسئوليات إدارة المبيعات (١٠ ، ص ٦٤٧) .

متى يجب أن يتم التدريب ؟

يجب أن يتم التدريب حالما تظهر الحاجة إليه مثل حصول تغيرات تقنية أو تغيرات في المنتجات أو توظيف بائعين جدد أو عندما ينخفض الإنجاز .. أن الحاجة إلى التدريب لا تنتهي بمجرد الانتهاء من برنامج مبدئي .. أن رجال البيع بحاجة بصفة مستمرة إلى دورات تنشط ذاكرهم . وكلمة تحذير ، فان التدريب لغرض تنشيط الذاكرة إذا لم يتم بشكل مناسب فانه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ، كما يجب أن يحس الرجال بأهم حصلوا على شيء مقابل وقتهم وجهودهم . ومن الأسئلة التي تثار أيضا .. هل يجب أن يتم التدريب على حساب وقت الشركة أم المتدرب ؟ يشعر بعض المدراء أن على البائع بعد أن يتم تدريبه مبدئيا أن يستخدم وقته لمثل هذه الجهود ، ويجب أن يقضي ليله ونهاره وأيام العطلة في تحسين ذاته وتطوير قدراته وبقيامه بمثل ذلك يكون لم يضيع وقته في العمل كما يثبت أنه صادق ومخلص في رغبته في تحسين أدائه (١٦ ، ص ٢٥٠) .

أين مكان التدريب المناسب ؟

هذا السؤال يجب صياغته على النحو التالي :

هل يجب أن يتم التدريب مركزيا أم لا مركزيا ؟؟

كلا من هذه الطرق لها مزاياها وعيوبها ....

ففوائد لا مركزية التدريب عديدة ، أنها عادة ارخص من مركزية التدريب، فضلا عن ذلك تتيح الفرصة للمتدرب أن يكون قريبا من حقل العمل ، وبالتالي سيقوم بعمل شيء بينما هو يتدرب . كما يمكن تجنب مصاريف كبيرة لدعم رجال البيع و متدربيهم ، أما العيب الوحيد لهذا الأسلوب – ولكنه عيب كبير – هو أن مدير الفرع ببساطة لا يمكن أن يلعب دور المدرب بشكل مناسب . فإذا كان ليس مدربا ناجحا ولا يهمه الأمر ، فان برامج التدريب في مثل هذه الحالة ستكون فاشلة

ومن ناحية أخرى فان التدريب المركزي يوفر أخصائيين وتسهيلات افضل للتدريب ، كما أن ذلك سيوفر وقت المدراء المباشرين ويقلل من وقت السفر .

وبالنظر إلى الجانب الأخر فان للتدريب المركزي عيوب ثلاثة :

أولا : نسبيا ، انه من المكلف أن تنتزع الرجال من أعمالهم وتوسلهم إلى التدريب.

ثانيا : يؤدي برنامج التدريب المركزي إلى تخبط الإجراءات في الإدارة الرئيسية ، ولهذا السبب فان كثيرا من الشركات تعتبر من الحكمة إجراء مثل هذا التدريب في مكان غير الإدارة الرئيسية مثل المدارس والفنادق ... الخ .

ثالثا : أن مقدار الوقت الذي يمكن تخصيصه للتدريب مركزيا محدود ، هذا القيد ليس فقط في مقدار الأموال التي على الشركة أن تصرفها ولكن هناك أيضا وقت يصبح الشخص فيه متضايقا من التدريب ، وعندما يضيق المرء فان عملية التعلم تتوقف (١٦ ، ص ٢٥٢) .

كيف يتم التدريب (الأساليب) ؟ :

١- التدريب عن طريق التوجيه والإعداد :

من الشائع في ممارسات الأعمال التجارية أو الصناعية اليوم ، أن الموظف الجديد في أي مستوى مسئولية وأيا كانت ، بحاجة إلى فترة إرشاد وتوجيه ، وقد تمتد هذه الفترة من ساعات قليلة يتعرف فيها بزملائه وملامح الشركة التي يعمل بها ، إلى فترة عدة أسابيع أو شهور لتشمل معلومات مكثفة أو كفاية معينة .. معظم هذه الفترات التدريبية إذا تم استخدامها أصلا تقع ما بين هذين الحدين ، ونادرا ما تمتد إلى اكثر من أسبوعين أو ثلاثة .

٢ – التدريب في موقع العمل :

هذا غالبا عكس برامج التوجيه ، فبدلا من موقف " شبه مختبر " حيث يمكن السيطرة على كل العوامل لغرض الهدف التعليمي ، يأخذ التدريب مكانه في الموقع الفعلي للعمل في شكل لقاءات مع العملاء الحقيقيين ، مع الوكلاء وهكذا بكل ما يمكن أن تعرضه تلك الموقف لأحداث ، أو مشاكل أو وقائع غير منتظرة .

أن التدريب في موقع العمل يتيح تعليما ذا قيمة فعلية ليس أقلها الثقة التي يتعلمها الشخص في الميدان بدلا من الجو المتكلف في الإدارة العامة (١٣ ، ص ١٢٢) .

٣– التدرب في مكان العمل :

هذه أكثر طرق التدرب انتشار أن يتم تدريب البائعين من خلال العمل ويتم عمل الترتيبات لجمع مجموعة من الرجال في مكان مريح في إحدى المناطق ، وغالبا في مكاتب الفرع خلال عطلة نهاية الأسبوع أو لمدة أسبوع كامل بغرض إعادة تنشيط المعلومات أو إبلاغهم عن الحملات القادمة .

٤– اجتماعات البيع :

وغالبا ما تم إهمال القيمة التدريبية لمثل هذا النوع من التدريب سواء كانت في موقع العمل أو في الإدارة العامة وأهميتها في أثاره حماس وحوافز الرجال وفي الواقع فان ذلك يعتبر طريقة لجمع الأفكار والحقائق و إبلاغها للإدارة فضلا عن الانطباع العام بأن المجتهدين يتم مكافأتهم . كذلك فان أي اجتماع تدريبي في موضوع محدد يؤدي إلى رفع الحوافز والشعور بالإنجاز قبل العودة للأعمال العادية الروتينية اليومية .

٥- التدريب بالمراسلة :

ربما يلقى هذا النوع من التدريب اهتمام قليل كمصدر لتدريب رجال البيع ، وعلى إيه حال فان أية تعليمات تحتوي على مادة تدريبية يتم إرسالها إلى رجال البيع يعتبر تدريبا بالمراسلة . وتلعب المراسلة دورا هاما في إنشاء اتصال ذو اتجاهين بين المشرفين ورجال البيع ، وبالتالي تساهم في تقدمهم . وربما فان أهم قيمة للتدريب بالمراسلة يمكن تحقيقها بواسطة هؤلاء الذين تم توجيههم في بداية عملهم في البيع إلى هذا النوع من التدريب (١٣ ، ص ١٢٤) .

تقويم برامج تدريب رجال البيع :

يمكن أن يكون إنشاء وتطوير برامج التدريب مكلفا ، أنها مصممة لإنتاج التغيير المطلوب ، لذا يجب مراجعتها دوريا للتأكد من أن تكلفتها يمكن تبريرها وان الأهداف تم تحقيقها .

هناك ثلاث طرق لتقييم برامج التدريب :

١- أن مقدار المعلومات التي تم الحصول عليها يمكن قياسها عن طريق الاختبار ، ويجب أن تقيس هذه الاختبارات :

أ- كم تعلم المشترك من النظريات والمبادئ التي درسها .

ب- وكيف يمكنه تطبيق ما تعلمه ، وكم تحسنت مهارات المتدرب البيعية .

٢- تحليل سجل المبيعات وتقارير البيع ، وقياس النتائج في العمل نادرا ما تستخدم حيث أن نتائج العمل غالبا ما يصعب قياسها ، ولأنها تتأثر بعوامل أخرى عديدة .

٣- التغير في السلوك بعد التدريب يمكن قياسه بعدة طرق ويشمل أشكالا مختلفة من سلم التفضيل (٥ ، ص ١٤)

ويقترح البروفيسور وليام هاريس أستاذ التسويق في جامعة جورجيا بأن هناك طريقة أخرى في تقويم التدريب ، فهو يوصي بتشكيل نوعين من الأسئلة أحدهما لرجال البيع وأخر للمشرفين ، وبعد الحصول على الإجابات من رجال البيع ومن المشرفين بخصوص انطباعاتهم عن النقاط المهمة في تدريب رجال البيع فان اختلافات مدهشة في الإجابات سوف تكشف للمسئولين عن نواحي القوة والضعف في برامج التدريب (١٣ ، ص ١٤٥) .

برامج تدريب رجال البيع الناجحة :

أن برنامج التدريب الجيد هو الذي يظهر لرجال البيع كيف يقدمون الخدمات لعملائهم ،كما يجب أن يتعلموا كيف يتجنبوا الإفراط في البيع وكيفية تحديد المنتجات المطلوبة ، وكيفية الرد على الاعتراضات ، وفضلا عن ذلك يجب على رجال البيع أن يدركوا أهمية إنشاء علاقات حسنة مع العملاء " أن رجال البيع المدربين جيدا هم أولئك الذي اكتسبوا مهارة إسعاد عملائهم وإرضائهم " (١٦، ص ٢٤٥) . و أشار سبيرجال وتاول Spriegal and Towle إلى أن الهدف النهائي من برامج البيع هو الحصول على مبيعات وإرضاء العملاء (١٥، ص ١٤٦) . وعلى أية حال فان الاعتقاد المشترك عموما بأن الهدف الواضح من التدريب هو تكوين قوة بيع فعالة وتحفيز رجال البيع على زيادة مبيعاتهم .

وعلى المستوى الإداري فان منافع عديدة يمكن الحصول عليها من برنامج تدريب ناجح ، هذه البرامج يمكن أن تنتج إنجاز افضل ، وزيادة إنتاجية رجال البيع ، وزيادة رضاء العملاء ، كذلك تزيد برامج التدريب من جاذبية المؤسسة للناس في الخارج ويزيد من فرص الترقية في الداخل (٩ ، ص ٣٥١) .

ويجب أن يعلق التدريب بإنجاز البائع . فاكثر برامج التدريب نجاحا هو الذي يظهر هذه العلاقة . مبدئيا ، (١٣ ، ص ١٣٦) .

ربما أن اكثر الأسئلة التي لم يتم إجابتها تماما في إدارة المبيعات هو " ماذا يصنع البائع الناجح ؟ لماذا نجد أن بعض البائعين اكثر نجاحا من آخرين " ؟ يقول فن Finn " درب رجال البيع ليدربوا أنفسهم " (١، ص ٨١) .

وعلى أي حال يدعي دكتور سكانلان Scanlan بأنه إذا تساوت الأمور الأخرى ، فان الجواب في نماذج الحوافز الموجودة في داخل كل بائع ، وكمية وجودة الجهود التي يتم وضعها في عملهم . كيف تحفز رجال البيع ؟
يقترح سكانلان تحفيز رجال البيع من خلال إدارة مبيعات جيدة (٦ ، ص ٥٦) وبالإضافة إلى الحوافز المادية يقول ويلارد طومسون Willard Tompson " عامل رجال بيعك كما لو كنت تعامل زبائنك " كذلك يوصي بالأشراف الموجه للمستخدم وتكيف العمل طبقا لرغبات واهتمام البائع (٨ ، ص ٤٤).

الخلاصـــــة :

أن رجل بيع المستقبل سيكون اكثر ذكاء وإبداعا من أي وقت مضى ، وسيكون مدربا على حل المشاكل واتخاذ القرارات ، كذلك يجيد الأداء في حضور مشترين اكثر احتراسا من ذي قبل ... لذا يجب على البائع في الوقت الحاضر أن يتعرف على البضائع الجديدة وخصائصها كلما ظهرت نتيجة للتقدم الصناعي ، وعلى أساليب الإقناع والاتصالات ، وأن يتم مراجعتها وتحديثها باستمرار حتى يلاحق التغيرات المستمرة في مجتمعه .. كذلك يجب تحضير رجال البيع للمشاركة في برامج تدريب مستمرة بطرق شتى ومن خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة ووضوح الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها ، وتطوير برامج تدريب ملائمة لاحتياجاتها . وسيكون من الضروري أيضا التكيف المستمر للظروف من خلال برامج التقييم والإبداع والتطوير ، وسيكون ذلك اكثر فعالية إذا ما قام على أساس تخطيط علمي سليم .

أن المؤسسات الناجحة هي التي تنظر إلى التدريب كاستثمار طويل الأجل ولا تنظر إليه كتكلفة فقط يتجه إليه المقص ، كلما فكرت الشركات في تخفيض نفقاتها في حالات الانكماش ، بل العكس هو المفروض في هذه الحالة حيث أن الطلب يزداد على الرجال المدربين الأكفاء والقادرين على النهوض بمؤسساتهم في وجه إعصار منافسة قوية ، وهذا وقد أثبتت الدراسات أن رجال البيع الذي تلقوا دورات تدريبية وكانت لديهم خبرة سنة فاكثر قد زادت مبيعاتهم بنسبة ٩٠ % وبان الذي لديهم خبرة سنة قد زادت مبيعاتهم ٤٧ % بينما الذين لم تكن لديهم أية خبرة قد زادت مبيعاتهم بنسبة ٣٠% (١٨، ص ٧١) ونستنتج من هذه الدراسة النتائج التالية :-

* أن جميع من تلقوا التدريب قد استفادوا واستفادت مؤسساتهم كذلك .

* أن التدريب ليس مفيدا للبائعين الجدد فحسب بل أيضا هو اكثر فائدة للقدماء منهم نظرا لخبرتهم وقدرتهم على استيعابه بسرعة أكثر من الجدد ، فضلا عن حاجاتهم لتحديث معلوماتهم عن طريق التدريب .

وكذلك من المفيد أن نلاحظ أن التدريب ليس نافعا فقط لمستويات البيع بل هو أيضا ضروري للمستويات الإدارية المختلفة (٢٠ ، ص ٥٠) بما في ذلك أصحاب المؤسسات أنفسهم وخاصة في ظل ظروف المنافسة القوية الحالية وذلك ليواكبوا حركة التطور والاستفادة من احدث ما قدمته التكنولوجيا في مجال الإدارة ، وللتعرف على أسباب القصور في مؤسساتهم ، وبالتالي توجيهها في الاتجاه السليم ، كما أن وجود مدراء أكفاء عامل أساسي في نجاح رجال البيع في أداء مهامهم .

ومن ضمن برامج التدريب المختلفة التي يقدمها مجلس الغرف التجارية الصناعية ، برامج لتطوير مهارات رجال البيع وهي لا شك خطوة رائدة في الاتجاه السليم ، ولكن يؤخذ على هذه البرامج أنها قصيرة الأجل ويقول خبير الإدارة دكتور عاطف عبيد " أن برامج التدريب القصيرة الأجل غير فعالية (٢١ ، ص ٦٤٢).

لذا ينبغي أن لا تؤخذ هذه البرامج بديلا عن التدريب لان لكل شركة ظروفها ومشاكلها الخاصة بها ، كذلك فان التدريب هو عملية مستمرة لابد من استكمالها في داخل المؤسسات وسيكون التدريب اكثر فعالية إذا انتقل إلى مكان تواجد العمل وصممت برامجه طبقا لاحتياجات كل مؤسسة أو شركة .

المــــراجــــــع

المراجع العربية

١- آلن . ال . ريد ، فن البيع التطبيقي الحديث القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٩٢ م.

٢- مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية ، برامج تطوير الكفاءات الإدارية للعاملين في القطاع الخاص ، ١٤١٥ هـــ .

٣- جوردن سميث ، معالجة التكاليف الباهظة لفريق عدم الكفاءة من موظفي البيع ، عالم الإدارة نوفمبر ١٩٨٤ م .

٤- د. عاطف عبيد إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية دار النهضة القاهرة ١٩٩٨ .

المراجع الأجنبية

1- Finn Kenneth, "Training Salesmen to train themselves " The Marketing Magazine , October ,1971.

2- Folly , John D. Jr. " Determining Training Needs of Department store sales personnel " Training & Development Journal , July , 1969.

3- Hannaford , Gladys " Make salesman of your customers ' Journal of Retailing , spring 1980.

4- Kirkpatrick, Donald L., " Determining Training Needs" , Training and Development , June 1972.

5- Scanlan, Burt ., K., " Motivating salesmen through better sales management." Sales Management, April 1971.

6- " The scope of Training for retail stores," Federal Board For Vocational Education , Washington, 1979.

7- Thompson , Willard , "Your prime customers are your salesmen" sales management, April ,1971.

Books:

8- Bass , Bernard M., and others , Man , Work and Organization , Boston , Allyn and Bacon , Inc., 1972.
9- David , Kenneth R., Marketing Management , New York, The Ronald Press co., 1972.
10.Duncan, Delbert J., and others , Modern Retailing Management, Illinois , Ricahrd D. Irwin, Inc., 1972.
11. Jakubauskas, Edward B., Human Resource Development, Geneva , Imprimeric, Kunding , S.A., 1998.
12. Lapp, Charles L., Training and Supervision Salesmen , New Jersey , Prentic Hall, Inc., Inc., 1960.
13. McGee , William and Others , training in Business and Industry, New York , 1991.
14. Spriegel, William R. and Joseph. Towle , Retial Personal Management , McGraw – Hill Book Co., Inc., New York , 1971.
15. Stanton, William J., and Richard H. Buskirk , Management of Sales Force, Third Edition , Richard D., Irwin , Inc., New York, 1979.
16. Warren, Maclom W. Training for Results , Addison Wesley Publishing Co., Inc., New York, 1979.

الفصل الخامس

نظرية النظم

وتطبيقاتها التسويقية

المقدمة

تُكتشف النظريات في أحد فروع المعرفة ، ثم بعد ذلك يتم تطبيقها في فروع المعرفة الأخرى ، مما يؤدي إلى تقدم علمي سريع . وهذا ما ينطبق على نظرية النظم وذلك لان أسس تلك النظرية يمكن أن تشرح الطريقة التي يعمل بها أي نظام بغض النظر عن المنظمة التي يمكن تطبيق نظرية النظم فيها .

وقد تطور مفهوم النظم الحديث كرد فعل للمشاكل التي نتجت عن التوسع المستمر في آفاق المعرفة ولان الأساليب الموجودة قد بدأت تظهر علامات التمزق والضعف. وبعد ذلك اتسعت تطبيقات هذا المفهوم لتشمل مجالات إدارية عديدة.

لذا يهدف هذا الفصل إلى :

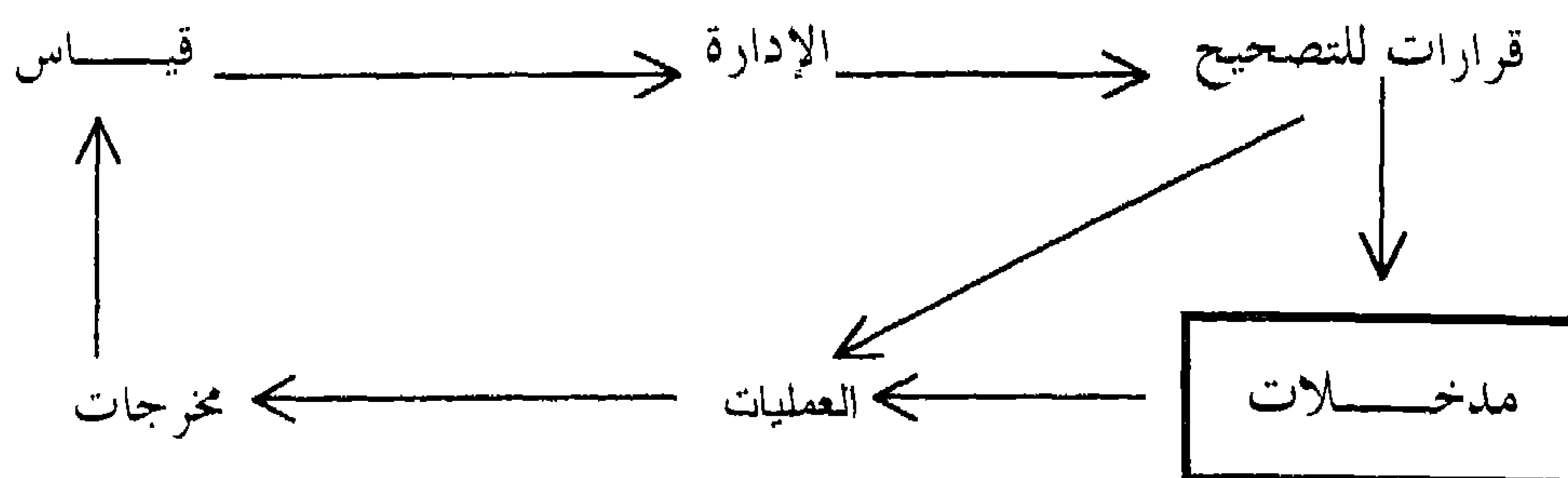
- شرح مفهوم نظرية النظم .
- شرح كيفية تطبيقها في التسويق .

طبيعة مفهوم النظم

النظام ببساطة هو جمع للأجزاء ذات العلاقة المتبادلة ، تتلقى مدخلات ويتم إجراء عمليات مخططة عليها ، لتنتج مخرجات محدد (١٢ ، ص ٢١١).

وتتألف نظرية النظم العامة من مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام . وتعنى النظم (تفاعل وتداخل أجزاء ينظر إليها ككل) . وقد عرفت نظرية

النظام (بأنها ((كل)) منظم ، أو أجزاء لأشياء تم جمعها وربطها لتشكل وحدة كلية أو وحدة معقدة) .



(٨ ، ص ٢٨٥) وفي تعريف آخر فان النظام هو (مجموعة من الأجزاء (وتشمل الأفراد) الذي يعملون معا بشك منظم في تفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة ، أي أنها أسلوب تفكير للتوجه نحو تحقيق الأهداف) (ص ، ص ١١٧) .

أن الفكــرة الأساســية للنظام ببساطة أنه مجموعة من الأجزاء المترابطة ؛ وهكــذا يــنظر إلى الجــزء كــنظام من الذرات ، وللفرد كنظام من الأعضاء ، ولــلمجموعة كــنظام من الأفراد وللشركة كنظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (النظام المالي ، والنظام الإنتاجي ، والنظام التسويقي ، ونظام الأفراد) التي ترتبط معا ويؤثر بعضها على بعض بحيث أن أي تغيير في نظام فرعي سوف يؤثر عل بقيــة الأنظمة الفرعية الأخرى . وأن الشركة كنظام جزء من نظام أكبر مثل النظام الصــناعي أو الــنظام التجاري أو النظام الزراعي ، وأن هذا النظام جزء من نظام اقتصادي معين وهكذا . (١٣، ص ٢١٤) .

مــن الواضح في هذه المفاهيم درجة من (الكلية) تجعل من هذا الكل شئ يختــلف عن الأجزاء المكونة له ، بل وأكثر من تلك الأجزاء إذا أخذت متفرقة وأنه يرتبط بأنظمة أخرى يؤثر بها ويتأثر (٦، ٨٧) .

وهكـــذا فـــان مـــنظروا مفهوم النظم يبحثون عن ثلاثة أشياء في الحالة الطبيعية : مجموعة من الأجزاء المشتركة ، والكل الذي تمثله تلك الأجزاء ، والعلاقة الموجودة بين تلك الأجزاء والتي تشكل خصائص ذلك الكل .

والآن ما هو النظام الجيد :

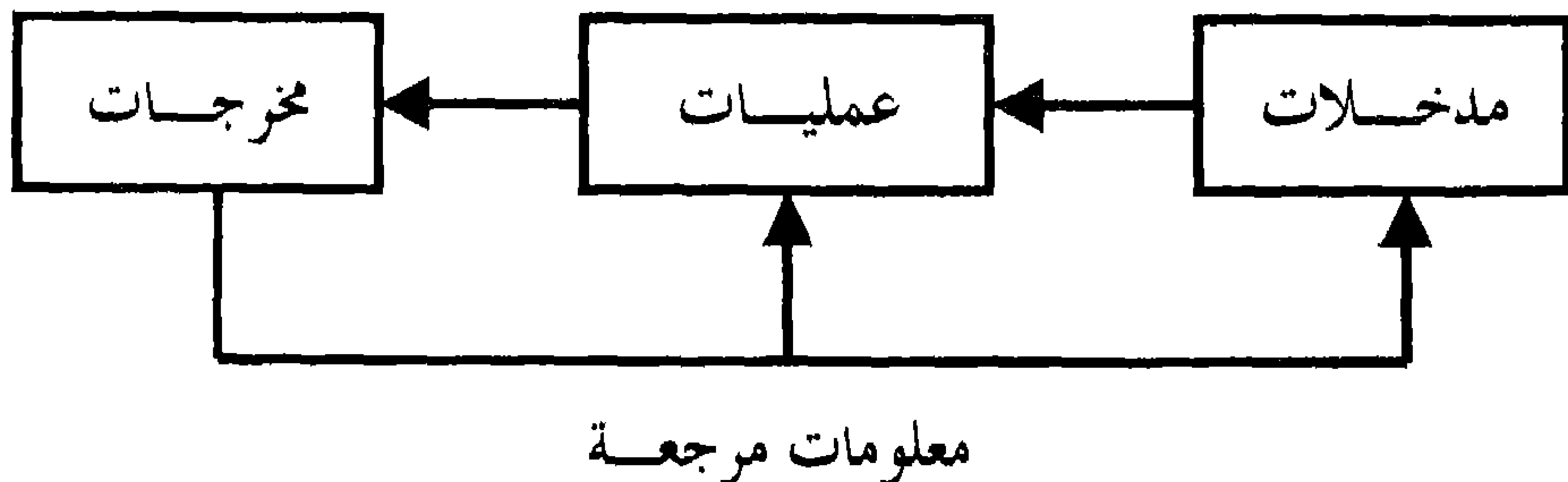
للنظام الجيد خصائص معينة نوجزها فيما يلي :

- يجب أن يوفر النظام الجيد معلومات متناسقة ، دقيقة ، وذات صلة بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المحدد .
- يتعرف على نظم أكبر ، ويوسع تعريف الشركة ليشمل البيئة المحيطة بـــها (مثل الأسواق أو الصناعة ، والاقتصاد .. الخ) وذلك لأن نجاح الشركة يعتمد على تفاعلها مع البيئة أكثر منه على عوامل داخلية تتعلق بالشركة ،
- للنظام الجيد عدة أهداف بدلا من هدف واحد (الأرباح ونصيب السوق . ومعدل الاستثمار .. الخ) وذلك لأن وجود هدف واحد قد يرضى نظاما معينا على حساب الآخرين ، مثال ذلك هدف تحقيق أقصى الأرباح يرضى المستثمرين عل حساب المستهلكين (١٢ ، ص ٢٢٠) .
- ينشأ نظما فرعية للتعامل مع البيئة الخارجية كما أن على الوصف الوظيفي أن يشمل مساهمة الفرد في النظام الأكبر أو مدى تعاونه مع الأنظمة الفرعية الأخرى .
- كذلك فان النظام الجيد يحاول الوصول إلى درجة من التكامل بين النظام في أوسع صورة والأنظمة الفرعية التي تشكل المنظمة .
- أن يكون النظام مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية وليس مغلقا ومبادئ النظام المفتوح هي :
  - أن جميع أجزاء النظام مترابطة .
  - أن الكل أكبر من جزء مجرد مجموع الأجزاء .

- أنه يمكن فهم الأجزاء ثم استيعاب الكل .
- أن حدود العلاقة مع الأنظمة الأخرى تشكل سلامة هامة .
- أن النظام المفتوح يتغير ويتكيف ويتفاعل مع البيئة .
- أن النظام المفتوح يمر بمرحلة نمو وشيخوخة .
- أن جميع الأنظمة توجد في شكل أنظمة هرمية (٦ ، ص ١٠٧)

عناصر النظام :

ينظر معظم منظروا النظم إلى المنظمات على أنها نظام مقعد من المدخلات والعمليات ، والمخرجات ، ويفرق المنظمات عن بيئتها حدود يمكن النفاذ منها . ويعتمد موقع الحدود للنظام على طبيعة المشاكل التي تسعى لحلها (إدارة ، قسم ، شركة ، صناعة ، أو النظام الاقتصادي بأكمله) . وتتم المعاملات من خلال هذه الحدود بما يسمح للمنظمة ، من الحصول على (المدخلات) من أفراد ، وتمويل ، ومواد . وفي داخل المنظمة يقوم عدد من النظم الفرعية بإجراء (العمليات) التحويلية لهذه المدخلات إلى منتجات نهائية (مخرجات) تلبي حاجات البيئة . وتمر المخرجات عبر حدود النظام لتعود الدورة مرة أخرى من المدخلات والعمليات والمخرجات . وذلك بناء على المعلومات المرجعة (٧، ٧٨) .



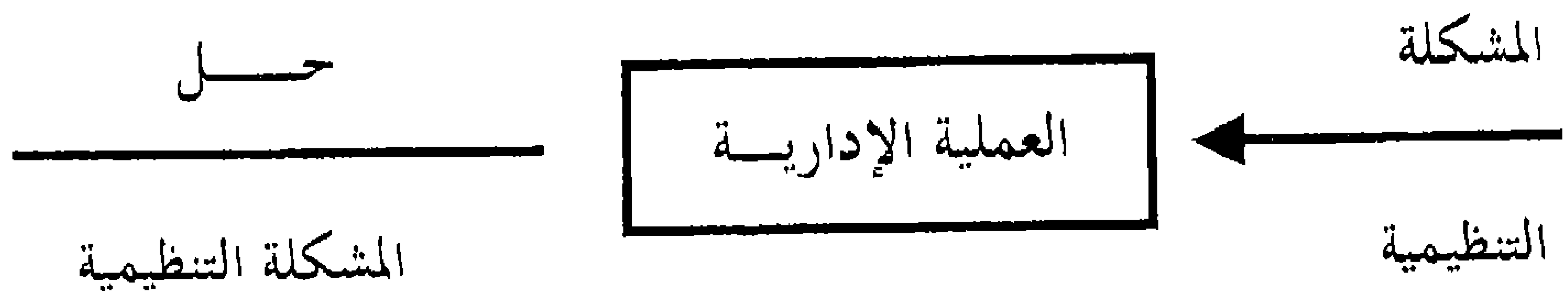
معلومات مرجعـــة

تحليل النظام :

تحليل النظام عبارة عن مجموعة متناسقة من الإجراءات التي تعالج الشؤون الأساسية التي تتعلق بكيفية جمع الأموال والأفراد والمواد لتحقيق هدف أكبر . و بتبسيط أكثر ، تحليل النظام يعني دراسة الطرق المحتملة لتحقيق هدف معين .

ولتمثيـــل ذلك ، فان إجراءات تحليل النظام يتبع الخطوات الأساسية الخمسة التالية (١٤، ص ٣٤٨) :

١. تعريف بالهدف : لا يمكن إجراء تحليل منطقي سليم بدون تحديد واضح وصريح للهدف . ويتحقق كثير من قيمة تحليل النظام عند القيام بتحديد للأهداف وتوضيحها .
٢. تصميم مقاييس الكفاءة : أن الهدف النهائي من عملية التحليل هو تطوير تقويم لمدى فعالية البدائل المختارة التي تحقق الأهداف . لذا يجب تحديد مقاييس الكفاءة والتأكد من سلامتها وصحتها ومناسبتها .
٣. طرح البدائل : حيث أن الهدف العام من التحليل هو اكتشاف وتحديد الحلول المفضلة ، فبالتالي يجب أن يخصص التحليل جهودا مكثفة لاكتشاف مجموعة كبيرة من الحلول البديلة .
٤. تحليل البدائل : أن عملية التقويم هي القياس في ضوء الأهداف المقررة لفعالية تلك البدائل ، وتحديد مزايا وعيوب كل بديل .
٥. الاختيار : هو مهمة توزين للنتائج ، وكذلك تقويم الآثار المترتبة على كل بديل كما تم تحديدها في عملية التقويم .



تقويم نظرية النظم :

أن من أهم مزايا نظرية النظم هي في فهم عمل المدير حيث أنها توسع من دائرة العلاقات التي يجب على المدير أخذها بعين الاعتبار . فهي تشجعه على التفكير جديا في خارج المنظمة (نظام العملاء ونظام الموردين ، والمساهمين والعمال .. الخ) وإلى أعلى (الرؤساء) بدلا من أن يكون وقته موجها أسفل السلم الإداري إلى مرؤوسيه . ويمكن تبرير مثل هذا التوجه ببساطة وذلك حيث أن تعاون هؤلاء ضروري لنجاح المنظمة ، لذا فيجب أن يشملهم تعريف المنظمة . وخلاف ذلك ، فان أهميتهم قد لا تدرك . وفائدة أخرى هي أنه من الممكن أن تساهم نظرية النظم الإدارية بشكل كبير في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية المعقدة (٥ ، ص ٤٣) .

أن الفشل في استخدام نظرية النظم واضح في كثير من مشاكل المنظمات حيث يتجه كثير من مدراء الإدارات الوظيفية إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى مصالح إدارتهم والتي قد تكون في الوقت نفسه ضارة بالمنظمة ككل . وكذلك فان نظام التقارير في المنظمات موجه حول الوظائف أو الأجزاء بدلا من الكل (٧ ، ص ٨٤) .

وعلى كل حال ، فان هذا الأسلوب بعيد عن الخلو من المشاكل . وأول هذه المشاكل ناشئة من تزايد شعبيته ، لذا نجد أن كثير من المحللين قد تبنوا أسلوبا لتطبيق النظم بسرعة بدون أن يعطوا العناية الكافية للتقويم والتحليل . المشكلة الثانية تتعلق بمجال هذا الحقل ، حيث أن مفهوم النظم واسع للغاية . ويؤكد على تحليل جميع المنظمات التي تؤثر على المنظمة . علما بأن القوى التي يمكن أن تؤثر على المنظمة تكاد أن تكون غير محدودة . كذلك من المشاكل التي تواجهها هو أن اللغة التي استخدمت في شرح نظرية النظم كانت صعبة حتى على المدراء الذين كان ينبغي عليهم الاستفادة منها أن يفهموها .

تطبيق نظرية النظم

في التسويق

النظام التسويقي العام :

تعتبر إدارة التسويق في المشروع نظاماً وهي جزء من نظام المشروع ، ويعتبر المشروع جزءاً من نظام تسويقي كبير ، والنظام جزء من نظام اقتصادي اكبر وهكذا هو المقصود بنظام التسويق ؟

طبعاً من الصعب إلى حد ما تحديد تعريف باصطلاح النظام التسويقي . ولكن على العموم يشمل ثلاثة جوانب أساسية :

- جميع المنظمات التي تقوم بوظائف التسويق .
- جميع العملاء الذين تخدمهم هذه المنظمات التسويقية سواء كانوا مستهلكين أفراد أو صناعيين .
- طبيعة العلاقة بين هذه المجموعات .

الشكل التالي يعبر عن النظام التسويقي في المملكة العربية السعودية :

يؤثر النظام التسويقي على قرارات مدير التسويق ، وكذلك تؤثر قرارات مدير التسويق على كفاءة النظام التسويقي ولكي ينجح مدير التسويق عليه أن يفهم طبيعة عمله داخل الشركة التي يعمل بها حتى يمكنه معالجة مشاكل التسويق بطريقة فعالة ، وكذلك عليه أن يفهم أيضا طبيعة النظام التسويقي الذي يحيط بالشركة التي يعمل فيها وذلك لما له من اثر كبير على القرارات التي يتخذها نتيجة للقيود التي يطرحها مثل هذا النظام على تلك القرارات . فضلا عن ذلك عليه أن يفهم طبيعة العلاقة التي تربطه بهذه المجموعات (٣ ، ص ٦٢) .

نظـــام التسويــق

في

المملكة العربية السعودية

بضائع استهلاكية أجنبية

بضائع استهلاكية محلية

وكلاء استيراد

وكلاء مبيعات

مستورد- تاجر جملة

تاجر تجزئة

مباشــرة

يملكون المتاجــر

مستهلكون

 تدفق السلع والخدمات

 تدفق النقود والمعلومات

المصـــدر : د. عـــبد العزيز أبو نبعه ، التسويق في المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨٣ ، ص ١٠٨

النظام التسويقي في المنشأة

لقد كان أول تطبيق لمفهوم النظم في إدارة التسويق هو في مجال أو ميدان التوزيع المادي والذي يشمل أنشطة متعددة مثل : النقل ، والتخزين ، ومناولة المواد ، حيث كانت مثل هذه الأنشطة في السابق تعامل على أنها أنشطة مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض ، أي كانت تعامل بطريقة تقليدية . مما نتج عنه ارتفاع في تكاليفها في العديد من المنشآت . وعلى العموم ، قد اصبح من السهل لأن باستخدام أنظمة الكمبيوتر من الربط بين هذه الأنشطة بطريقة فعالة .

وعـند الأخذ بمفهوم النظم في التسويق تكون النتيجة افضل بكثير مما لو تم الـتعامل مـع أنشطة التسويق على أنها مستقلة ، حيث تعتمد فعالية قرارات مدير التسـويق إلى حـد كبير على مقدرته في الأخذ بعين الاعتبار مجموعة المتغيرات التي تؤثـر عـلى البرنامج التسويقي فمثلا لا يستطيع أن يتخذ قرارات التسعير بدون الأخـذ بعـين الاعتبار أسعار المنافسين ، وتكاليف برامج الإعلان والترويج و أثره على تعاون الموزعين إلى آخره .

والـتوزيع المادي – كجزء من المركب التسويقي – يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخـرى الداخلة في هذا المركب مثل السعر ، والسلعة ، والإعلان ، والترويج ، والبيع ، ولكي نوضح ذلك نشير إلى أن التوزيع المادي يهتم بشكل السلعة وطريقة تغـليفها، كمـا ان السعر لا يتضمن فقط تكلفة الإنتاج ولكن يتضمن ايضا تكلفة توصـيل السلعة إلى المستهلك النهائي . ومن جانب آخر يجب التنسيق بين برامج الإعـلان والترويج وعناصر التوزيع المادي لضمان أن المخزون المتوافر يكفي لتلبية احتياجات العملاء المتوقعة . وعلي العموم ، فان القصور في استخدام مفهوم النظم في مجـال التوزيع المادي تكون واضحة حيث سينشأ عن تجاهله زيادة في التكاليف ونقص في درجة إشباع العملاء (٤ ، ص ٤٩٨) .

ولنظام التسويق في المنشأة عدة عناصر وفيما يلي شرح مجز لكل منها :

أولاً : المدخلات :

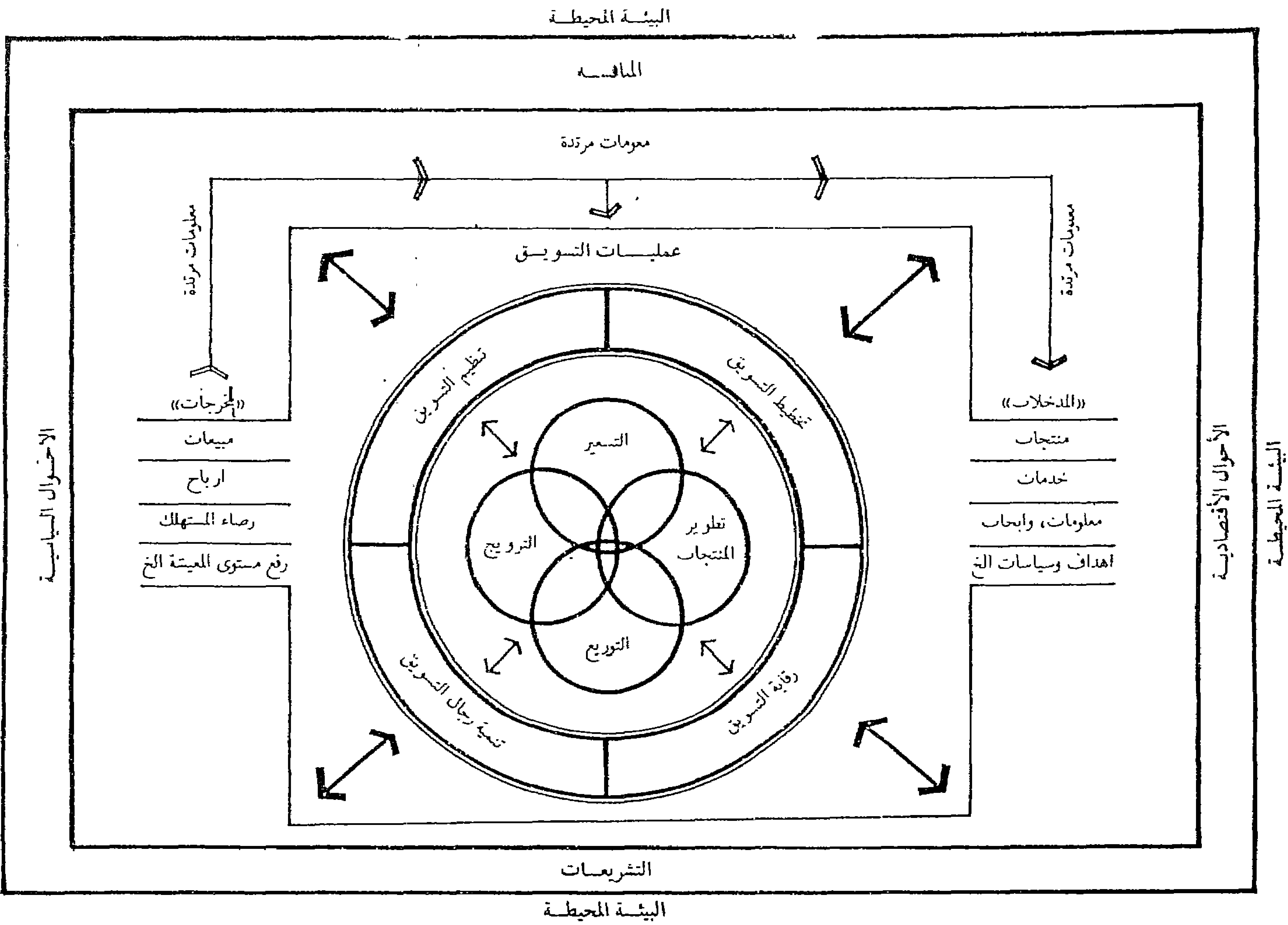
أولى المدخــلات لنظام التسويق في المنشأة هي المنتجات أو المنتجات نصف المصنعة أو حتى الخامات التي يلزم تسويقها إلى المستهلكين الصناعيين .

ولكن المنتجات ليست المدخلات الوحيدة في نظام التسويق في المنشأة ، بل أن الخدمـــات أيضا تعتبر من المدخلات خاصة بعد أن اتسع نطاق مفهوم التسويق الحديث و أصبحت شركات الخدمات مثل البنوك ، وشركات التأمين الخ بحاجة إلى استخدام مفاهيم التسويق الحديث للوصول إلى المستهلك وتحقيق الربحية والنجاح .

كذلـــك مـــن المدخــلات المعلومات التي تم جمعها عن العملاء مثل تحديد قطاعـــاهم ورغباهم وحاجاهم وأماكن تواجدهم وتوزيعاهم ، وكذلك المعلومات الـــتي يـــتم جمعها عن المنافسين من حيث استراتيجياهم التسويقية ، والمنتجات التي يتعامـــلون بهـــا .. الخ وأيضا التشريعات التي تسود السوق والأهداف التي تسعى الشـــركة إلى تحقيقهـــا بهـــا من وراء إنشاء المشروع مثل أهداف الربح ، والنمو وأهـــداف البقاء والاستمرار ، أضف إلى ذلك السياسات والإجراءات السائدة في المشروع .

هذه بعض أمثلة على مدخلات نظام التسويق .

نظام التسويق في المنشأة



ثانيا : العمليات

تجـــرى في إدارة التسويق عدة عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها حتى يتم تحقيق أهداف التسويق . وهذه العمليات التسويقية الأساسية يطلق عليها المزيج أو المــركب التســـويقي (4Ps) وهي : تصميم السلعة وتطويرها ، والتوزيع المادي ومنافذه ، والتسعير ، وترويج المنتجات .

وفيما يلي شرح موجز لهذه العمليات الأساسية :

١. عملية تصميم السلعة وتطويرها

يعتمد نجاح المنشآت واستمرارها ليس فقط على تصميم السلع و إنما أيضا على تطويرها وإضافة منتجات جديدة إلى خط المنتجات ، ولذلك فهي ترصد الأموال لتنفقها في البحوث والتطوير . وعلى العموم يجب أن تحتوى السلع على بعض الخصائص التي تتفق مع حاجات المستهلكين ورغباتهم ، وإدارة التسويق هي المسؤولة عن تخطيط السلعة وتطويرها وتحسينها وطرح السع الجديدة لتلبى حاجة العملاء .

٢. عملية التوزيع

التوزيع يعنى عملية تحريك السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وحيث أن مواقـــع الاســـتهلاك تـــبعد عن مواقع السلعة فان ذلك يتطلب نقل السلع وتخزيـــنها مـــن خـــلال مـــنافذ التوزيع المختلفة لتصل إلى المستهلك في الوقت المناسب.

٣. عملية التسعير

عمـــلية تسعير المنتجات ليست بالعملية السهلة فهناك العديد من المتغيرات الـــتي يجـــب أخذها في الحسبان وخاصة عامل المنافسة ، والتكلفة ،والأهداف التي تســـعى المنشـــأة إلى تحقيقهـــا . وهي عملية ليست تهم المنتج فحسب ، ولكن تهم المســـتهلك والجهات التشريعية أيضا ، لذا يجب أن تكون هذه الجهات راضية عن عملية التسعير .

٤- عملية ترويج المبيعات

الترويج هو عملية اتصال بين البائع والمستهلك لاقناع الأخير بالشراء . ويشمل المزيج الترويجي : البيع الشخصي ، والإعلان ، والحملات الترويجية الخاصة . والترويج كعنصر في المزيج التسويقي يتأثر بالقرارات التي تتعلق ، والسعر ، والتوزيع . فمثلا بعض قرارات التسعير أو التوزيع يسهل ترويجها بعكس سياسات أخرى قد لا يرضى بها المستهلك حتى بعد ترويجها وهناك أيضا العديد من المتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرارات الترويج مثل عامل المنافسة ، والتكلفة ، والتشريعات وقطاعات المستهلكين .. الخ .

وفضلا عن هذه العمليات الأساسية للتسويق ، هناك عمليات أخرى مثل عملية الشراء ، والتنميط والتدرج الأساسية للتسويق ، هناك أيضا عمليات أخرى مثل عملية الشراء ، والتنميط والتدرج ، والتغليف ، والأنشطة المساندة مثل تمويل المبيعات ، والائتمان ، والمعلومات التسويقية (٤ ، ص ١٥٣-١٦٣) .

وتتطلب إدارة عمليات التسويق بنجاح التخطيط لها مقدماً ، وقدر من التنظيم . كما تتطلب أيضا تنمية كفاءات رجال البيع عن طريق التدريب والتوجيه ، ثم الرقابة على عمليات التسويق لتصويب الانحرافات وتصحيح المسارات لتحقيق بنجاح وفاعلية .

وأخيراً ، ينبغي أن ينظر لهذه العمليات (بمفهوم النظم) بمعنى أنها أجزاء مترابطة ومتداخلة تتأثر ببعضها وتؤثر على بعضها و وتتفاعل مع البيئة داخلية وأخرى خارجية ، وذلك على اعتبار أن التسويق في المنشأة ليس فقط نظاما و إنما نظاماً مفتوحا يتفاعل مع ما يحيط به .

ثالثا : المخرجات :

ويوضح الشكل كذلك أن لنظام التسويق في المنشأة مخرجات والمخرجات هي النتائج الملموسة التي يضخها نظام التسويق في البيئة الخارجية نتيجة لما فيه من تفاعلات وعمليات ، وتتمثل مخرجات نظام التسويق في المنشأة في الآتي : رضاء

المستهلك نتيجة لتوفير السلع والخدمات التي تلبى حاجاته ورغباته ، وكذلك تحقيق وزيـــادة ربحيـــة الشـــركة أو المنشـــأة ، فضلا عن رفع مستويات معيشة الأفراد والمجتمعات على حد سواء .

رابعاً : المعلومات المرتدة

يتطـــلب نظام التسويق في المنشأة ضرورة معلومات مرتدة عن المخرجات وذلـــك للتأكد من أن المخرجات كانت وفقا للأهداف المرغوبة ووفقا للمستويات المطـــلوبة . فإذا لم تكن كذلك ، يجب ان يتم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة . فقـــد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات في القطاعات التسويقية أو على الأقل في الجهـــود النسبية الموجهة أليها . أو إجراء تغييرات في السلعة أو في الاستراتيجيات الوظيفية . وبناء عليه ، يصبح هناك ضرورة لوجود نظام للقياس ومستويات للإنجاز يتم على أساسها تحديد الانحرافات ومن ثم العمل على معالجتها أو تلافيها .
وتـــتخذ المعـــلومات المرتدة اللازمة لعملية القياس والتصحيح عدة أشكال منها : بحوث التسويق ، والعمليات التي ينقلها رجال البيع للإدارة عبر الاتصالات الرسمية (التقارير) وغير الرسمية ، كما يمكن الحصول على المعلومات عن طريق الملاحظة لـــلعملاء والأســـواق ، والاطلاع على الإحصائيات والمراجع والمصادر التي تتعلق بطبيعة عمل المنشأة .

وتشـــمل المعلومات المرتدة التي ينبغي جمعها : معلومات تتعلق بالعملاء من حيـــث دراســـة حاجاهم ورغباهم ومعرفة طرق إشباعها ، ومعلومات عن الطلب والتنـــبؤ بالكميـــات التي سيمكن بيعها ، ومعلومات عن المنافسين من حيث السلع الـــتي يـــبيعونها وطرق ترويجها واستراتيجيات تسويقها . ويؤدى تواجد المعلومات المـــرتدة باســـتمرار إلى ضـــمان سلامة القرارات التسويقية وإلى تحقيق المخرجات المرغوبة من النظام التسويقي للمنشأة (٣ ، ص ٣٢، ٣٣) .

البيئة المحيطة بنظام التسويق

وتحيـــط بنظام التسويق في المنشاة بيئة داخلية وأخرى خارجية يتفاعل معها باعتباره نظاماً مفتوحاً .

ومـــن عناصر البيئة الداخلية : السياسات العامة للمنشأة ، والتكاليف غير التســـويقية. وقـــد يؤثر مدير التسويق على عوامل البيئة الداخلية في المدى الطويل حيث أن نجاحه لابد وأن ينعكس على هذه الجوانب ، ولكن هذه العناصر في الأجل القصير ثابتة ، وعليه أن يكيف استراتيجياته وفقا لها. فميزانية التسويق وبرامجه مثلا تـــتأثر بالطاقة الإنتاجية للآلات الموجودة . ولتوضيح ذلك نشير إلى المثال التالي : اســـتطاعت إحدى الشركات ، تسويق خط إنتاج جديد من المكيفات بالكامل قبل أن يصـــل الموســـم إلى كامل ذروته ولكن إدارة التسويق لم تستطيع زيادة الإنتاج للاســـتفادة من الفرص التسويقية المتاحة لان الآلات الموجودة كانت تعمل بأقصى طاقـــتها ، ولم يكـــن مـــن الممكن الحصول على الآلات الجديدة بسرعة قبل انتهاء الموســـم لأســـباب تمويلية . كذلك تتأثر قرارات التسويق باستراتيجيات وأهداف وسياسات المنشأة الداخلية ، وهي أيضا لا تتغير بسرعة الأجل القصير .

هـــذا عـــن عوامـــل البيئة الداخلية القريبة من مدير التسويق . لكن هناك عوامـــل خارجيـــة اكـــثر صعوبة في التعامل معها ولا يستطيع أن يؤثر فيها مدير التســـويق ، وليس له خيار سوى أن يتأثر بها ويكيف قراراته وفقا لها . مثل عوامل المنافســـة . فالأسعار التي يبيع بها المنافسون والمزايا التنافسية للمنتجات التي يبيعونها تشـــكل تهديداً خطيراً لمدير التسويق ، لذا يجب عليه ان يطور استراتيجياته لمواجهة المخاطـــر . كذلك عليه أن يأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى خارجية ، مثل النظام الديـــني والـــثقافي ، والأحـــوال الاقتصادية السائدة من ركود أو ازدهار ومقدار الدخـــول المتاحة للأنفاق ، والعوامل السياسية ، والتشريعات المختلفة التي تصدرها الجهـــات الحكومية كتشريعات التسعير مثلا، وحماية حقوق المستهلك .. الخ . ومن

عوامـــل البيئة الخارجية أيضا نظام التسويق السائد من متاجر تجزئة ، ومتاجر جملة ، وقـــنوات الـــتوزيع المختـــلفة ، والـــتي عـــلى مديـــر التسويق أن يكيف قراراته واستراتيجياته وفقا لها لكي يختار منافذ التوزيع الأكثر فعالية في الوصول إلى عملائه حتى انه ربما قد يجد من الأنسب أن يلجأ إلى إنشاء منافذ التوزيع الخاصة به إذا كان ذلك يشكل بالنسبة له افضل الحلول واقلها تكلفة (١٠، ص ٧-٩) .

نظم معلومات التسويق

طبيعة نظم المعلومات التسويقية :

في الآونـــة الأخـــيرة ظهرت الحاجة إلى مدخل اشمل واعمق لجمع وتحليل الـــبيانات ممـــثل بكـــلمة " نظام " النظام يحتوي على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتدة على بعضها البعض بحيث ترى ككل . ويعرف قاموس وبستر الكلمة التالية :" كل منظم أو معقد أو ترابط أشياء أو أجزاء لتشكل كلا " هذا الكل مختلف عن الأجزاء المكونة له "" نحن نستعمل في مناقشاتنا أو أحاديثنا اليومية مصطلحات مثل نظـــام سياسي ، نظام كوني ، نظام هاتف ، منظومة صواريخ ، نظام معالجة البيانات .. الخ . هـــذه الـــنظرة لنظام ما تساعدنا على فهم العلاقات بين الظواهر المعقدة . وبالتالية فأنه يكون باستطاعتنا تصور الكل اكبر من أجزائه "

يتكون النظام من أنظمة جزئية . نظام الأعمال يحتوي على نظام تسويق كأحد مكوناته والآخر يحتوي نظام توزيع . أنه من الضروري فهم وظيفة الأجزاء لكي نفهم وظيفة النظام ككل .

عندما نتحدث عن نظام ومعلومات التسويق فأننا نفهمه على انه انتقاء وتحليل وتدفق لمعلومات مجمعه من مصادر داخلية وخارجية لهدف اتخاذ القرار .

ولكي يتم التنظيم والتخطيط والسيطرة على برنامج التسويق فان المنفذين بحاجة إلى نظرة كاملة عن متطلبات معلوماتهم . (١٢) .

كيف يمكن لشخص تصميم نظام معلومات التسويق ؟

لأن هناك جزءاً كبيرا من الضغط لإيجاد إدارة أفضل للمعلومات فأن هناك اتجاها لربط أنظمة المعلومات بالحاسب . لكن المتخصصين في أنظمة المعلومات ركزوا على الحاسبات وبرامجها (Software, Hardware) لإدارة المعلومات . وبالتأكيد فان على المرء أن يعرف بان الشركة يمكنها ويجب عليها أن تصمم نظام معلومات التسويق حتى في غياب وجود الحاسب وبالرغم من ذلك فان نشوء أنظمة المعلومات قد فرض بقوة نتيجة لتطور تكنولوجيا الحاسب .

ويؤكد هاربر ذلك بقوله :

دراسة أنظمة المعلومات لا تعني دراسة الحاسبات . أنها دراسة كيف يمكن للمؤسسة الاتصال بالمعلومات ومعالجتها حتى تزيد من فعالية الإدارة والأهداف الأخرى للمؤسسة . وفي الحقيقة ، أن المؤسسات لم تعط أنظمة المعلومات الأهمية اللازمة إلا بعد أن بدأت تأخذ الحاسبات بعين الاعتبار . أن مرونة وقوة الأداة الجديدة بالإضافة إلى تكلفتها العالية جعلت الإداريين يفكرون ولأول مرة في تخطيط مصادر معلوماتهم و وظائف معالجتها بشكل رسمي (١١) .

تحديد البيانات وتحليل القرار :

يجب أن تجمع المعلومات لهدف اتخاذ القرار وبناء على ذلك فان أول خطوة يجب اتخاذها لتصميم نظام معلومات التسويق هي فحص نوع القرارات التي يتخذها مدراء التسويق . الأسئلة التالية يجب أن توصي بإجابات جزئية :

- من يتخذ القرار ؟

- كم عدد القرارات عادة ؟
- ما مدى خطورة القرارات الخاطئة ؟
- كيف يؤثر قرار معين على القرارات الأخرى ؟
- ما هي المعايير التي استخدمت في اتخاذ القرار ؟
- كم يجب أن تكون دقة و دقيته البيانات لكي يتم اتخاذ القرار ؟

أن الإجابات على هذه الأسئلة يجب أن توصل إلى وصف واضح لمدى حاجة المؤسسة للمعلومات ، وعملية اتخاذ القرارات والذي لا جدال فيه هنا انه لا يوجد شيء يدعي نظام معلومات تسويق عام وشامل . فكل قسم تسويق له مشاكله الفريدة ، وأسلوب إداري وهيكل مؤسسي فريد . وهذا يعني أن المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار تختلف حسب حجم الشركة ومدى المركزية فيها ونوع الإنتاج وتغطيتها السوق ، وافضل شيء يفعله الإنسان هو أن يعترف بعدد من المتغيرات العالمية التي تؤثر على تصميم كل أنظمة معلومات التسويق . فكيفية تفسير هذه المتغيرات وكيفية تصميم نظام معلومات بشكل نهائي هي أمور فريدة لكل مؤسسة (١٤) .

متغيرات هامة :

في الفقرات التالية بعض المتغيرات وليس كلها التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام معلومات التسويق :

متى نحتاج لنوع معين من المعلومات وكم مرة ؟ أن تزويد المعلومات يكلف المـــال ولذلك يجب على المرء أن يوازن بين تكاليف المعلومات إلى تجمع حاليا وبين الفـــائدة المرجوة من زيادة الدقة . لكن كلا من التكاليف والفائدة لا يمكن قياسها بدقة ، ففي الوقت الذي يستطيع فيه مدراء التسويق تحديد تكاليف تنبؤ ربع سنوي

بالمبيعات فأنهم في ذات الوقت غير قادرين على تحديد تكلفة الفرصة الممثلة بفقدان المبيعات أو التخطيط الضعيف .

أمـا بالنسـبة لـلوقت فانـه يجاب عنه عادة بالتخطيط الفريد للمؤسسة وبسـيطرتها وعمـليات اتخاذ قراراتها . ويمكن رؤية ذلك بوضوح من خلال التنبؤ بالمـبيعات السنوية وحصة المبيعات الشهرية في المنطقة والتقارير الأسبوعية الواردة عـن المـنفذين . وهـناك أمور مهمة أخرى منها نماذج المبيعات الفصلية والدورية والأفاق البعيدة في التخطيط .

إلى أي مـدى يجب أن تكون المعلومات دقيقة ؟ هذا المتغير يتأثر بالتكاليف ويمكننا عادة زيادة دقة المعلومات بزيادة المال المصروف لهذه الغاية ، لكن الدقة لها شـيء أخر غير تكاليف جمع المعلومات ، هذا الشيء الأخر هو أن جمع المعلومات يسـتغرق وقتا وهذا يعني أن التأجيل من أجل الحصول على دقة في المعلومات هو كـلفة أيضـا . ولهذا فان السؤال الذي يتعلق بالدقة يجب أن يجاب عليه بما يترتب عـلى عدم الدقة ، فعلى سبيل المثال ، رأس مال المادي المخصص لمصنع أو معدات جديـدة أو حمـلة إعلامية يحتاج إلى معلومات دقيقة ، وبالمقابل فان صانع ملابس تتناسب مع الموضة يمكنه أن يضيف نوعا جديدا إلى الاتجاه الموجود حاليا بمعلومات قليلة . ذلك لأن النتائج التي تترتب على عدم دقة المعلومات يكون كبيرا في الحالة الأولى بينما يكون قليلا في الحالة الثانية (١٠).

تعديل نظام المعلومات الحالي

لأن معظم الشركات لديها نظام معلومات جاري فان السؤال الذي يطرح نفسـه عـادة هو " كيف يمكننا أن نعدل ونطور النظام الحالي ؟ " أن التمييز بين تعديـل نظام حالي وبين البدء من لاشيء في نظام جديد هو أمر مهم لأنه يعرفنا أن الـتجديد يجب أن يبني على المعلومات التقليدية ، أن متخذي القرار هم بشر لهم عـادات ، والـتغير في شكل تدفق ومصدر المعلومات يمكن أن يكون غير ملائما

ويشكل تهديدا للمركز الاجتماعي ، ويكون خطرا على مهارة ودور متخذ القرار. في هذه الحالة من اللازم الحصول على دعم الإدارة العليا . لذلك فان تطوير نظام لمعــلومات التسويق يتطلب دعم العليا التي بدورها يجب أن تدعم الطاقم الوظيفي الــذي يجــب عــليه أن يشارك في عملية التقييم . يتطلب تصميم نظام معلومات تســويق إلى مدخلات من المحاسبة ، التمويل والإنتاج ، البحث والتطوير ، دائرة الموظفين وإدخال المعلومات بالإضافة إلى مدخلات التسويق .

وضــخامة هــذا الواجــب يؤدي إلى ملاحظتين في غاية الأهمية مرتبطتين بمشكلة التصميم .

أولا : أن اكــثر من محتمل أن تقوم المؤسسة بالعمل حسب خطة كبيرة ، بحيث يتم الاستغناء عن النظام القديم كلية عند تطبيق النظام الجديد .

ثانيــا : أو يجب عل نظم المعلومات القائمة على أجهزة الكمبيوتر أن تدار جنبا إلى جنب مع النظم الأقدم لمدة ملائمة من الوقت غالبا ما تكون عام واحد .(١٢) .

العناصر الأساسية لنظام معلومات التسويق

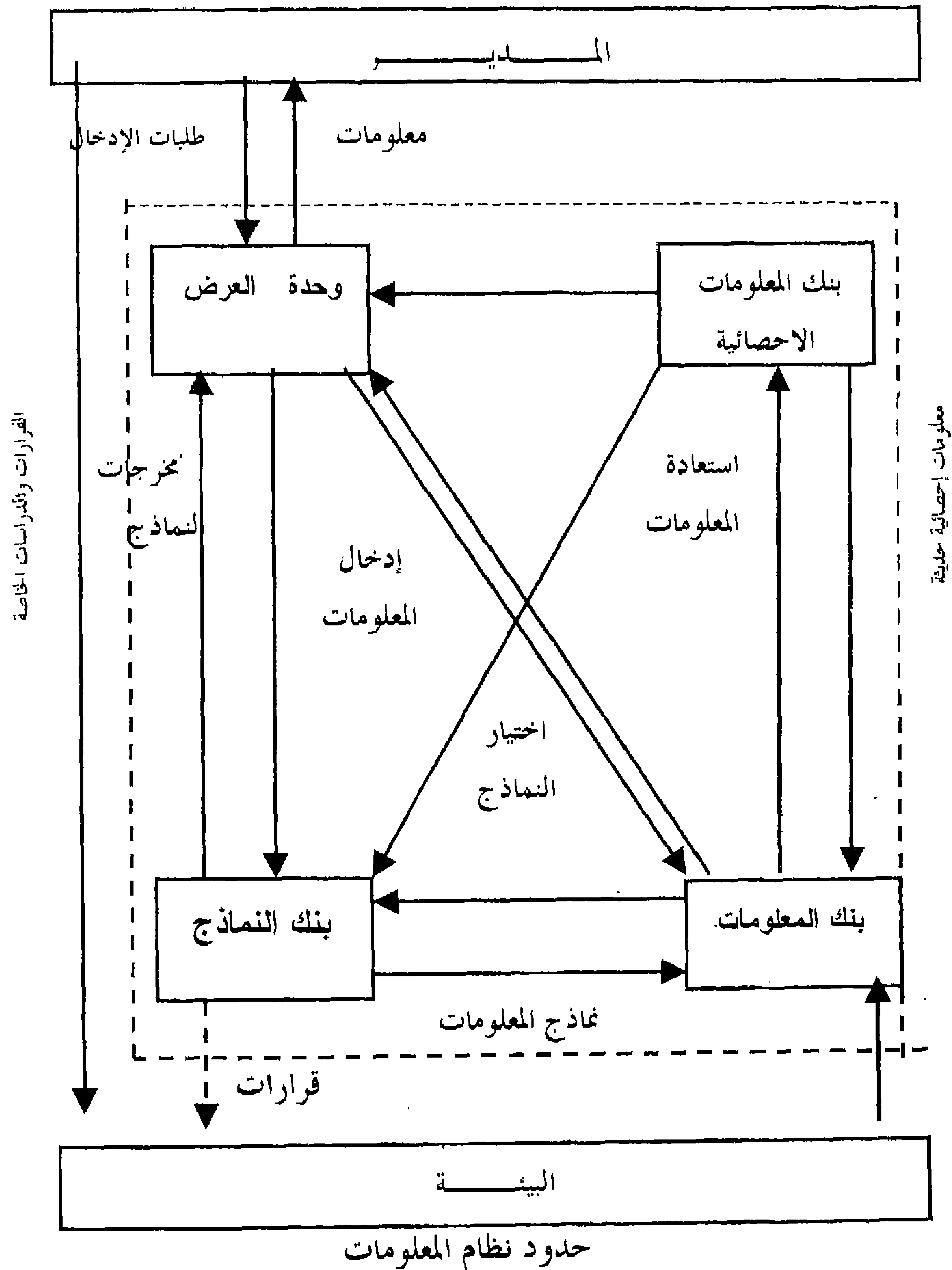
يمكنــنا أن نــتعرف على عناصر أساسية معينة في جميع النظم القائمة على الكمــبيوتر . فهــي تحتوي على بنك معلومات ، وبنك إحصائيات وبنك نموذجي وقدرة على الإدخال والإخراج ، وقد أشار " ورنالد كوكس " إلى العلاقة المشتركة بين هذه العناصر ووظائفها تماما كالعلاقة بين المدير وبيئته .

يوضــح الشكل التالي مفهوماً للتصميم التركيبي لنظام معلومات تسويق ما ولعلــنا ســوف نســتخدمه لتوضيح العلاقة المشتركة بين بنك المعلومات والبنك النموذجي وبنك الإحصائيات وعناصر الإدخال والإخراج (٨) .

بنك المعلومــات :

ويعرف بنك المعلومات كمخزن ، وقبل أن تعتمد الشركة على الكمبيوتر في تخزين المعلومات عن طريق الأسطوانات أو البطاقات ، استخدمت التسجيلات

والفيديو في تخزين هذه المعلومات ، فمن أراد أن يرجع إلى معلومة ما كان عليه إلا أن يستخرج المذكرة المناسبة أو الإحصائية أو السجل أو ما هو متوفر . تدخل المعلومات في البنك حسب فهم الإدارة لنوع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات . في الشكل السابق مصدر المعلومات هو البيئة وكما بين دونالد :



حدود نظام المعلومات

" أن البيئة لا تشمل حفظ السوق الخارجي والمعلومات التنافسية بل تشمل أيضا المعلومات المرتبطة والمستخرجة من سجلات المؤسسة الداخلية " .

و هـــذا يمكـــن أن يشـــتمل على معلومات مالية وتكاليف مناسبة ، بالإضافة إلى معلومات التسويق التقليدية كما يجب على الإدارة أن تتخذ قرارين اثنين ، حيث أن أجهزة الكمبيوتر لها قدرة محدودة على التخزين :

أولا : عـــلى الإدارة أن تحـــدد نوعيـــة المعـــلومات التي سوف تكون معدة لاتخاذ القرارات المستقبلية ولذلك يجب أن تكون متوفرة في بنك المعلومات

ثانيا : على الإدارة أن تتخذ قرارا خاصا بمدى الحصول على المعلومات بشكل مجمع .

وفـــيما يتعلق بمسألة التجميع فأن كيفية الإجابة عليها بشكل قاطع سوف يؤثـــر على القدرة التحليلية في المستقبل . بشكل عام ، فانه يجب الموازنة بين الرغبة في التجميع الكامل للمعلومات والقدرة التخزينية الحقيقية . (٦) .

وحـــدة العرض " المدخلات والمخرجات "

وكمـــا هو موضح في الشكل السابق فالمدير يمكنه أن يصل للمعلومات عن طريق وحدة العرض وقد اسمينا هذه الوحدة (عنصر المدخلات والمخرجات) لأنها تمثل طريقا ذو اتجاهين ، ولهذا فان المدير قد يدخل او يسترجع المعلومات ، واتخاذها كمـــرجع في المستقبل . هذه المعلومات يمكن أن تكون تنبؤاته عن حدث مستقبلي هـــام . وبشكل عام ومن ناحية أخرى ، فنحن نعلم بأن تدفق المعلومات يقصد به وصول المعلومات بشكل رئيسي من بنك المعلومات إلى المدير .

وتســاعد أجهـــزة الكمبيوتر المشتركة الآخرين في المؤسسة من استرجاع المعـــلومات وكمـــثال على لغة مسترجعة فان لغة (MARKINF) قد صممت لتســـهل للمنفذ استرجاع المعلومات والتحكم فيها وتحليلها . وهذا المدخل السريع لبنك المعلومات قد يشكل إرباكا لمدير التسويق .

أمـــا في نظـــام الـــتوقيت الحقيقي (Real Time System) " بواسطة الأسلوب التحادثي " فسوف يمكن المدير من :

١. تحليل المعلومات التي يريدها .
٢. بالشكل الذي يريده (على شكل جدول أو رسم بياني)
٣. مجمعة كما يريد .

وكل ذلك بشكل فوري أو لحظي .

أن هـــؤلاء الذين يجادلون حول مثل هذا النظام ، يشعرون أن ذلك يضع عبئا غير ضروريا على المنفذ لتحديد متطلبات معلوماته ، وأنه قد لا يحتاج لمثل هذه المعلومات الحالية ، وبالتالي فان مثل هذا النظام غير عملي .وأيضا فان الإدارة العليا لهـــا حرية الوصول إلى المعلومات التي أنجزها الإدارة الدنيا ، وقد يكون تأثير ذلك عكسيا على العلاقات داخل المنظمة ، بالإضافة إلى ذلك فان الكلفة العالية للوقت الحقيقي للتخزين عامل مهم يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار .(٩) .

بـــنــك الإحصـــاءات

باستخدام المعلومات الكلية أو الجزئية المخزنة في بنك المعلومات يقوم المنفذ بعمل عدد من العمليات الإحصائية المتكررة ضمن عملية تحليل المعلومات . وهذه العمليات قد تكون حسابية مثل تحديد معدلات أو نسب معينة وقد تكون البرامج جاهزة للكمبيوتر في بنك الإحصائيات لهذا الغرض .

علـــى سبيل المثال ، فان المنفذ عندما يحصل على معلومات عن المبيعات في مـــنطقة معينة من بنك المعلومات ، فانه يمكن له تحديد متوسط حجم الطلب ومدى تكرار الطلب ، وعدد الحسابات المفتوحة عن طريق هذه المنطقة ولحساب الشركة ككل . ويقوم بنك الإحصائيات بالقيام بكل هذه المعلومات الحسابية حسب أوامر المنفذ .

تقـــترح هذه الأمثلة بعض استخدامات الإدارة لبنك الإحصائيات وهناك بعـــض العمـــليات الإحصائية المعقدة يشتمل عليها بعض برامج الكمبيوتر الجاهزة لأغـــراض التحليل كتحليل الارتباط ، والتحليل المميز ، وتحليل العوامل ، وتحليل التجمع ... الخ .

عليـــنا أن نلاحـــظ مرة أخرى عن طريق الرجوع إلى الشكل السابق بأن المعلومات المحللة عن طريق بنك الإحصائيات يمكن الوصول إليها بشكل مباشر عن طـــريق المديـــر من خلال وحدة العرض . وفي نفس الوقت من ناحية أخرى ، قد يكـــون مـــن الحـــرص والحـــذر وضع بعض هذه المعلومات المنتجة حديثا في بنك المعلومات لإغراض الرجوع إليها في المستقبل (٧) .

بنـــك النماذج

العنصـــر الـــرابع لـــنظام المعلومات هو البنك النموذجي وبمعنى عام فان النموذج هو أي شيء يمثل شيء أخر وهنا علينا أن نفكر بنماذج الطائرات ، نماذج الموضة ، نماذج البيوت ، وفي كل حالة فأننا نحصل على شيء غير واقعي وفي العقل فقط .

مديـــر التســـويق ، يملك عددا من النماذج الواضحة لعالمه في رأسه ، فهو عـــنده نمـــوذج يبين له ردة فعله عند تفكيره في حسم سعر ما ، أو وضع ميزانية —

دعاية أو تحسين سلعة ما ، وعنده أيضا نموذج يحدد به التقييم المناسب ليوم بائع أو ميزانية إعلامية . ونموذج لسلوك المستهلك .. الخ .

لعـــل الغرض الأساسي من نموذج ما هو فهم علاقات ما ، أو أن استخدام نمـــوذج ما كمساعد في عملية اتخاذ القرار ، عن طريق توضيح المتغيرات المتخذة في هـــذا القـــرار . كمـــا أن الـــنماذج ترغم الإدارة على أن تركز على افتراضات ومعـــلومات ، ولعل المنتوج الثانوي من عمل النماذج هو التمرين المعين في التحرك من نموذج ما مضمر (معلومات وافتراضات) إلى نموذج واضح وظاهر .

بنك النماذج – كعنصر – من عناصر معلومات التسويق – يسمح للمدير أن يختـــبر العلاقـــات والاســـتجابات في بيـــئة معقدة . بعض النماذج التي طورت لاســـتخدام بعض الشركات قد تكون سهلة نسبيا ولها تطبيقات واسعة ، والبعض الأخـــر مـــن الـــنماذج يكون معقدا ويمكن الاستفادة منه في حل بعض المجموعات الجزئية في النظام ككل .

وإلى حـــد معقـــول فـــأن فكرة مشاركة المستخدم في التصميم لنظام معين مـــرغوبة بشكل كبير وبالمشاركة مع صانع النموذج فأن المستخدم قد يكتسب ثقة في قدراتـــه . ولا يمكـــن لمديـــري التســـويق أن يكونوا هم صانعي النموذج بل مســـتخدمين فقـــط لهذا النموذج ، وحتى يصبحوا مستخدمين أذكياء لابد لهم أن يكتســـبوا معـــرفة ابتدائية بأساليب صنع هذه النماذج . وبشكل أولي فان هذا قد يســـتدعي تطورا ما يبدأ من نماذج بسيطة بحيث يستطيع المدير أن يفهم كيف يمكن لافتراضاته أن تؤثر على نتائجه ثم ينتقل إلى النماذج المتقدمة .

ومـــرة أخرى وكما كان الحال مع بنك الإحصائيات فأن المعلومات الناتجة من بنك النماذج قد يتم الوصول إليها عن طريق المدير من خلال شاشة العرض .

وبعـــض المعـــلومات المخرجة من النموذج قد تستخدم من ناحية أخرى في التخزين في بنك المعلومات لأغراض الرجوع إليها في المستقبل . (١٥) .

نظام المعلومات المرتدة

(التقارير التسويقية)

للتقارير التسويقية أهمية بالغة في نظام المعلومات المرتدة ، وقد كثر استعمالها في المنشآت نظرا لتعقيد الموضوعات محل البحث وتشعبها من جانب ، وصعوبة الاتصال الشخصي بين الإدارات المختلفة لعرض الآراء الشفوية من جانب آخر .

وتعتبر التقارير البيعية من أهم الوسائل الدارجة لجمع المعلومات اللازمة للرقابة على النشاطات التسويقية في المنشآت المختلفة . وذلك لعدة أسباب من بينها اتساع الرقعة الجغرافية التي تتم فيها العمليات التسويقية وبعدها عن المركز الرئيسي ، وسرعة التنقل من مكان لآخر أو من عميل لآخر ، وفي خلال ذلك يحصل رجال البيع على معلومات متنوعة عن طريق المشاهدة أو السمع أو التحدث ، ومثل هذه المعلومات ينبغي أن تنتقل إلى إدارة التسويق على الفور حتى يمكن الاستفادة منها عن طريق أما الاتصال الشفوي أو التقارير المكتوبة حسب ما تقتضيه الأحوال (١) .

تعريف التقرير

يعرف التقرير بأنه :

" عرض للحقائق المتعلقة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضا تحليليا بطريقة مسلسلة مبسطة وذكر الاقتراحات التي تتمشى مع النتائج التي يصل إليها العرض والتحليل " (٥) .

أهمية التقارير التسويقية

لاستخدام التقارير التسويقية أهمية بالغة لعدة أسباب من بينها :

١. أنها تعتبر وسيلة فعالة لنقل وتوصيل المعلومات والبيانات إلى إدارة التسويق حتى يتمكن مدير التسويق من اتخاذ قرارات تسويقية رشيدة .

٢. أن هذه التقارير تمكن إدارة التسويق من تقويم مختلف الأنشطة التسويقية حتى يمكنها اتخاذ القرارات التوجيهية والتصحيحية اللازمة.

٣. أن عملية إعداد التقارير التسويقية ذاتها تفيد في رفع مستوى كفاءة رجال التسويق ، وتفيد في قياس مجهوداتهم أيضا .

٤. كذلك تعتبر التقارير التسويقية بمثابة سجلات ، تحفظ بها المعلومات للسنوات المقبلة ، حيث يمكن استرجاع هذه المعلومات عند الحاجة .

وفضلا عن الأسباب السابقة والتي تشكل إطارا للأهداف العامة من التقارير التسويقية ، فأن هناك أهدافا خاصة تتعلق بتقارير كل نشاط تسويقي فمثلا من أهداف التقارير البيعية على وجه الخصوص :

أ- أن يتعرف مدير المبيعات على أرقام المبيعات لكل سلعة من السلع ولكل منطقة ولكل عميل وذلك بصفة دورية حتى يتمكن من الاطمئنان على دخل المشروع حاليا ومستقبلا .

ب- حتى يتمكن من تقييم الجهود التي بذلها رجال البيع في تحقيق حصصهم البيعية وبالتالي على جهودهم في تحقيق الخطة التسويقية بصفة عامة ، وكذلك التعرف على التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالشركة .

ج – وليتأكد أيضا من أن الشركة لم تتجاوز التكاليف التسويقية المعتمدة في الميزانيات التقديرية .

د- وتفيد التقارير إدارة المبيعات في التعرف على مشاكل رجال البيع وظروف المنافسة . وتذكر رجال البيع بواجباهم الأساسية وتجعلهم اكثر يقظة وتساعدهم في تطوير جهودهم البيعية (٢) .

أنواع التقارير التسويقية

يمكن تصنيف التقارير بعدة طرق :

أولاً : يمكن تقسيمها على أساس طريقة عرضها أو تقديمها إلى :

تقارير شفوية مثال ذلك عندما يأخذ مدير التسويق رأي مساعديه مثل مدير المبيعات أو مدير الإعلان .

أو تقارير مكتوبة وهي التقارير التي تكتب لتحفظ في سجلات خاصة يتم الرجوع إليها عند الحاجة .

ثانيا : يمكن تقسيمها حسب حجمها إلى :

تقارير أخبارية وهي تقارير تتعلق بمجرد عرض المعلومات والبيانات دون ذكر للمقترحات أو التوصيات .أو تقارير تفصيلية وهي التي تتضمن بالطبع المقترحات والتوصيات بالإضافة على البيانات و المعلومات التسويقية .

ثالثا : ويمكن تقسيمها على أساس الشكل إلى :

تقارير رسمية حيث يتبع في إعدادها إجراءات وقواعد معينة وتأخذ شكلا محددا. بينما التقارير غير الرسمية تكون على شكل مذكرة ولا يتبع فيها قواعد أو إجراءات معينة .

رابعا : يمكن تقسم التقارير على أساس درجة الانتظام في تقديمها للإدارة إلى تقارير دورية أو خاصة :

حيث تقدم التقارير الدورية لإدارة التسويق في مواعيد محددة وفق نماذج محددة وتشمل موضوعات تهم الإدارة .

بخلاف التقارير الخاصة التي تعالج موضوعا خاصا محددا ويمكن طلبها أو رفعها للإدارة في أي وقت وعند الحاجة (٤) .

وتتوقف البيانات التي تسجل في التقارير التسويقية على احتياجات جهاز إدارة التسويق في المنشأة . فمثلا مدير المبيعات يحتاج غالبا إلى معلومات عن حالة المنافسة في السوق ، والتحسينات التي تمت على السلع أو المنتجات المنافسة وكذلك الحملات الإعلانية التي يقومون بها . كذلك فانه يهم مدير المبيعات التعرف على مدى تغطية رجاله للمناطق البيعية المختلفة ومدى اهتمامهم بتوزيع مختلف المنتجات التي تصنعها الشركة . فضلا عن ذلك يحتاج مدير المبيعات إلى معلومات أو بيانات عن المبيعات اليومية من كل صنف (كمية وقيمة) موزعة حسب المناطق أو العملاء أو حسب رجال البيع . والإنتاج اليومي من كل صنف ، ورصيد المخزون اليومي من كل صنف والأرقام التقديرية للمبيعات لكافة الأصناف وأرقام مبيعات السلع المنافسة المماثلة . كل ذلك بالكمية والقيمة فضلا عن حاجته إلى معرفة المصروفات التي تكبدها لتحقيق المبيعات الفعلية .

وتصاغ هذه المعلومات من خلال عدد من التقارير نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر :

١. تقرير يومي يوضح كمية المبيعات اليومية والإنتاج والمخزون .
٢. تقارير شهرية عن المبيعات موزعة حسب العملاء والمناطق ، ورجال البيع ، والسلع المختلفة .
٣. تقارير شهرية تحليلية نسبية (أي بالنسبة) لكافة المبيعات الشهرية .
٤. تقارير شهرية مقارنة للمبيعات الفعلية بالمقدرة أو بالمنافسين .. الخ .
٥. تقرير شهري عن كافة بنود المصروفات المختلفة موزعة حسب الحاجة .
٦. تقارير دورية عن المنافسة . عن شكاوي العملاء . عن الإعلانات وعن المركز الائتماني للعملاء أو عن العملاء المحتملين ، أو زيادة العملاء الحاليين (٣) .

خطوات إعداد التقرير التسويقي :

قبل أن نتحدث عن إعداد التقرير التسويقي علينا أن نتعرف على قارئ التقرير . فقارئ التقرير يمكن أن يكون شخصا أو اكثر ، متخصصا أو غير متخصص ، لذا نجد أن التقرير الذي يناسب شخصا قد لا يناسب شخصا آخر ويعود ذلك إلى الاختلافات الفردية في الثقافة والمعرفة والجوانب السلوكية والنفسية والاجتماعية .. الخ .

لذلك على معد التقرير أن يأخذ بعين الاعتبار من هو قارئ التقرير ؟ وأن يصيغ تقريره بحيث يوصل المعلومات التي يريدها بالكيفية التي يرغبها القارئ ويفهمها . وأيا كان قارئ التقرير التسويقي فهناك بعض الخصائص المشتركة التي يمكن مراعاتها عند إعداد التقرير .

أولا : أن جميع المدراء (قراء التقرير) يعنيهم أن ينتهوا من التقرير بأسرع ما يمكن ، إذ كلما كان التقرير موجزا كلما كان اكثر فاعلية .

ثانيا : أن الجميع لا يعنيهم أن يركز التقارير على مواضيع جانبية أو تفصيلية اكثر من حاجتهم لها ، لذلك على كاتب التقرير أن يركز على صلب الموضوع .

ثالثا : أن الجميع يهمهم دقة وسلامة وصحة المعلومات التي تقدم لهم . والوصول إلى نتائج منطقية موضوعية ومؤيدة (٣) .

والآن ننتقل إلى الحديث عن خطوات إعداد التقرير التسويقي

أولا : تحديد أبعاد المشكلة التسويقية

بداية يتوجب على معد التقرير أن يتعرف على أبعاد المشكلة التسويقية ، ويمكن أن يتم له ذلك من خلال الملاحظة الشخصية أو من خلال الاتصال بالأشخاص الذين لهم علاقة أو دراية بالمشكلة . هذه الأطراف تسهل عملية

التعرف على الأسباب أو العوامل التي أدت إلى هذه المشكلة ، وبالتالي التعرف على الاحتياجات اللازم تغطيتها من اجل حلها .

ثانيا : جمع ومراجعة وتجهيز البيانات

يمكن الحصول على البيانات والإحصائيات والمعلومات اللازمة للتقرير من السجلات اليومية لإدارة التسويق . كذلك يمكن جمع المعلومات من مصادرها الأولية عن طريق البحث والدراسة المباشرة للمشكلة وفقا لخطة سبق وضعها . أما بالنسبة للمعلومات التي يتم جمعها من المصادر الثانوية كالسجلات فينبغي التأكد من صفة الترابط والدقة للمعلومات بحيث تمثل سندا يمكن أن يعاون في دعم النتائج التي يتوصل لها التقرير .

ثالثا : ترتيب وعرض البيانات

بعد أن يتم جمع المعلومات وفرزها وتصنيفها ينبغي أن يتم عملية الترتيب لها وعرضها بشكل جذاب تؤدي إلى فهم قارئ التقرير لها . ويمكن أن يتم ترتيب المعلومات وفقا لنظام البطاقات حيث أن كل بطاقة تحمل في أعلاها عنوان الموضوع الخاص بها ، ومن ثم تنظيم هذه البطاقات التي تحتوي على المعلومات لتصل إلى الهيكل العام للتقرير .

كذلك نجد أن بعض المعلومات والبيانات إحصائية في طبيعتها وينبغي عرضها وفقا للأساليب الإحصائية المتعارف عليها من رسوم بيانية أو جداول أو أشكال ، وعموما فان الهدف النهائي لهذه العملية هو وضعها في افضل صورة وتمكن قارئ التقرير من الاستفادة منها في اتخاذ قراراته .

رابعا : النتائج والتوصيات

على كاتب التقرير أن يعتمد في النتائج والتوصيات على الحقائق المتوافرة لديه والتي يتحقق فيها : الحيده ، وعدم التحيز والدقة الواضحة ، وأن يعرضها في

شكل مختصر أو مفصل طبقا لطبيعة قارئ التقرير . لذلك فان عليه أن يدرس إمكانية تنفيذ هذه التوصيات من عدمها . سواء من الناحية العملية أو ناحية قبول الإدارة العليا لهذه التوصيات . وعلى كاتب التقرير أن يتذكر عدم وضع حلول كثيرة تربك قارئ التقرير ، بل يختزلها إلى اثنين ويرجح أحدهما مع بيان الأسباب والأسانيد التي دفعته لاختيار هذا الحل الذي أوحى بتطبيقه .

خامسا: صياغة التقرير

تعتبر هذه أخر خطوة في علمية إعداد التقرير . وعليه أن يلاحظ بأن التقرير يجذب اهتمام القارئ (المدير) وأن يثير رغبته في قرائته كاملا . وأن يقوم بمراجعته وتصحيح الأخطاء اللغوية والمطبعية ويتأكد من سهول قراءته وسهولة لغته وعموما عليه أن يلاحظ النقاط التالية عند صياغة التقرير ووضعه في شكله النهائي :

- عنوان التقرير أو موضوع التقرير مع اسم الشخص معد التقرير والجهه التي يتبع لها وتاريخ التقرير .
- إعداد ملخص عن التقرير .
- تحديد عناصر التقرير أو الهيكل العام .
- توضيح أسباب الحاجة إليه وأهدافه .
- عرض الموضوع في صلب التقرير من بيانات وتحليل لها .
- ضع المعلومات التي لا تمس الموضوع مباشرة في الملاحق (٣) .

الخـلاصـة :

وقبل أن نختم الحديث عن نظام المعلومات التسويقي علينا أن نتعرض لبعض الإرشـــادات أو القواعد العامة التي تفيد الكاتب في صياغة تقرير جيد ، لأن ذلك يؤدى إلى نظام تسويق فعال :

- على كاتب التقرير أن يتجنب الألفاظ الطنانة أو الجمل الفخمة وأن يعتمد السهولة والوضوح .
- يجب أن يكون التقرير محددا ومختصرا بقدر الإمكان ويوفر وقت القارئ.
- يجـــب عدم الوصول إلى نتائج غير منطقية أو غير مؤيدة ويتجنب الأخطاء أيا كان نوعها .
- يجب تقديم التقارير في أوقاتها المناسبة ومراعاة عدم كثرتها أو قلتها .
- أن يتعرف على قارئ التقرير وتحديد احتياجاته من التقرير وتوقعاته منه .
- من الضروري أن يكون موضوعيا غير متحيز .
- اجعـــل القارئ يشعر بأنه حصل على ما هو مفيد وفي شكل جذاب يشده للقراءة والمتابعة (٤) .

المراجع

المراجع العربية

١. الدكتور حسن توفيق ، إدارة المبيعات ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٥٥٠ .

٢. الدكتور عاطف عبيد ، أصول الإدارة والتنظيم ، الهيئة العامة للمطابع الأميرية ، القاهرة ، ذ ٩٧٤ ص ٣١٢ – ٣١٦ .

٣. عبد الرزاق حسن ، التقارير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، مذكرة غير منشورة ص ٤٨٦ .

٤. الدكتور علي عبد المجيد ، إدارة المشتريات والمخازن، مطبعة قاصم خير ، القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص ٥٠٦ -٥١٦ .

٥. محمد رفيق البرقوقي ويونس احمد البطريق ، السكرتاريا ، مكتبة الإنجليزية المصرية ، القاهرة ١٠٩١ م ، ص ١٢٦ .

المراجع الأجنبية

6- Bernard, Berelson, Marketing Information System , N.J., The Free Press, 1990, P. 224.
7- David B., Management Science in Marketing , Englewood cliffs, N. printice Hall, Inc, 1985 , P. 18.
8- Donald F. cox, How to build a Marketing Information Systems Harvard business Review, xLV , No. 3 (May- June, 1987) ,. P. 149 .
9- F.G. Withington, " The use of Computer in business Organization " Reading Mass, addition – Wesly Publishing Co, 1988, P. 3 .
10-Greenbeng , Barntt, Marketing Research, ILL, Richard D. Irwin , Inc, 1990 ,P. 63.
11-Harper, W., Marketing Research, ILL, Homewood , Inc, 1988, P. 93
12-Myrill , A., Essentials of Good Research , N.Y, Greenwood ,Inc., P. 87.
13-R.A. Ackoff , Management Misinformation systems, Management Science , (Dec,1983) , P. 147 .
14- Schorner, B. Information Systems and decision making New York, Jon Willy Inc., 1990 , P. 33.
15- Steilen, Charles, A Guide to Marketing Information , Atlanta, Admar Books, 1982, P. 132.

الفصل السادس

التدقيق الإستراتيجي

للإستراتيجيات التسويقية

الآن وبعد اكتمال بناء نظام التسويق الحديث فإن مثل هذا النظام يحتاج إلى مراجعة مستمرة وإلى تحديث ، حتى يبقى هذا النظام فعالاً وناجحاً ، لذلك يقتضي أن نشرح الآن التدقيق الإستراتيجي لنظام التسويق واستراتيجياته .

المقصود بالإستراتيجية التسويقية :

يختلف المقصود بالإستراتيجيه التسويقية من كاتب لآخر وبالتالي اختلفت تعريفاتها، ولقد قام باحث عربي بدراسة هذه التعريفات المتعددة وخلص منها إلى التعريف التالي :

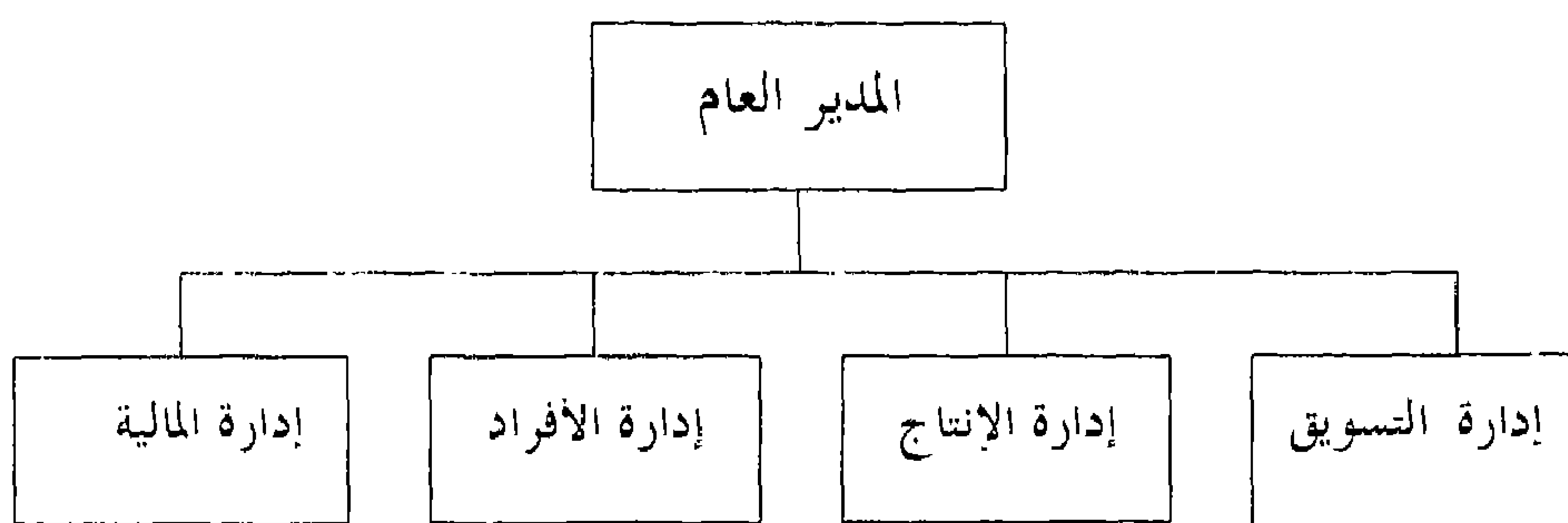
" بأنهـــا الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ في الإعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة".

ويتميز هذا التعريف بتحديد خصائصها أو صفاتها التالية :

١. اعتبار الإستراتيجية وسيلة لتحقيق أهداف الخطة التسويقية.
٢. اعتبار الاستراتيجية التسويقية جزء وتشتق من الاستراتيجية العامة للشركة .
٣. تركـــز الاستراتيجية التسويقية على عناصرها الأربعة من تطوير المنتجات إلى تسعيرها وترويجها ثم توزيعها.
٤. تأخذ بعين الإعتبار ظروف المنافسة وتعمل على تقوية مركز الشركة التنافسي.

٥. وعموماً تأخذ بعين الإعتبار المتغيرات التي يتوقع حدوثها في بيئة الشركة .
(٦، ص، ٤)

يتطلب استخدام/ تطبيق مفهوم إدارة تسويق استراتيجيا أن يكون المسؤول عن هذه الإدارة عضواً رئيسياً في مجموعة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، كما يجب أن يعاد النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يعاد ترتيب / وضع إدارة التسويق في موقعها الملائم في هذا الهيكل ليكون على قدم المساواة مع باقي الإدارات الأساسية في الشركة وذلك على النحو التالي :



وربما يلزم وضعها في مستوى أعلى إذا بلغت الشركة مرحلة متقدمة في تطبيق مفهوم " التسويق الحديث (٧، ص ١٠٩).

كما لا يمكن إدارة التسويق استراتيجياً إلا إذا توافرت المعلومات التفصيلية عن الأوضاع الداخلية والخارجية بحيث يمكن تحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطرة التي قد تؤثر على أو تساعد في صياغة وتنفيذ كل من أهداف واستراتيجيات إدارة التسويق والمنظمة ككل.

التدقيق الإستراتيجي :

تهتم كثيراً من المؤسسات أو المنظمات خاصة تلك التي تنتج سلعاً تباع للمستهلك بأن يكون لها استراتيجية تسويقية ، تشتق من الإستراتيجية العامة

للمــنظمة، ذات أهــداف وسياسات واضحة المعالم يمكن تحقيقها. ولا تصاغ تلك الإســتراتيجية التســويقية بمــا تتضمنه من أهداف إلا بعد دراسة ومعرفة أوضاع المــنظمة الداخــلية والخارجيــة مــن كافة الجوانب التسويقية والإنتاجية والمالية والبشــرية، وبــدون شــك، مــع الــتركيز على الجوانب ذات العلاقة المباشرة بالإســتراتيجية التسويقية مثل المستهلك والسوق والمنافسين ... الخ، لذلك يعتبر كل من السوق والمستهلك موارد (أصول) استراتيجية يجب أدارتها بعناية فائقة من خــلال اســتراتيجية تســويقية مصاغة بشكل جيد مع حسن تنفيذها من خلال الاســتخدام الأمــثل لــلمزيج التسويقي، ويتطلب التأكد من نجاح الإستراتيجية التســويقية، أي مدى الكفاءة والفعّالية في إدارة الموارد التسويقية استراتيجياً ، أن يكون هناك تدقيقاً استراتيجياً (Strategic Audit) مستمراً (١، ص ٢٩٢).

فما هو التدقيق الاستراتيجي التسويقي ؟

هو تدقيق أو مراجعة شاملة ومنظمة ودورية لإدارة التسويق. يشمل هذا التدقيق/ المراجعة تدقيقاً شاملاً للأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المتبعة، التي صيغت في استراتيجية إدارة التسويق ، لتحديد أو التعرف على نقاط الضعف والقوة في تلك الإستراتيجية أو في تنفيذها، أي في إدارة الأنشطة التسويقية ، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء المنظمة الإستراتيجي في مجال التسويق (١٠، ص ٣٢٩).

أهمية التدقيق الإستراتيجي في رفع كفاءة الإستراتيجيات التسويقية:

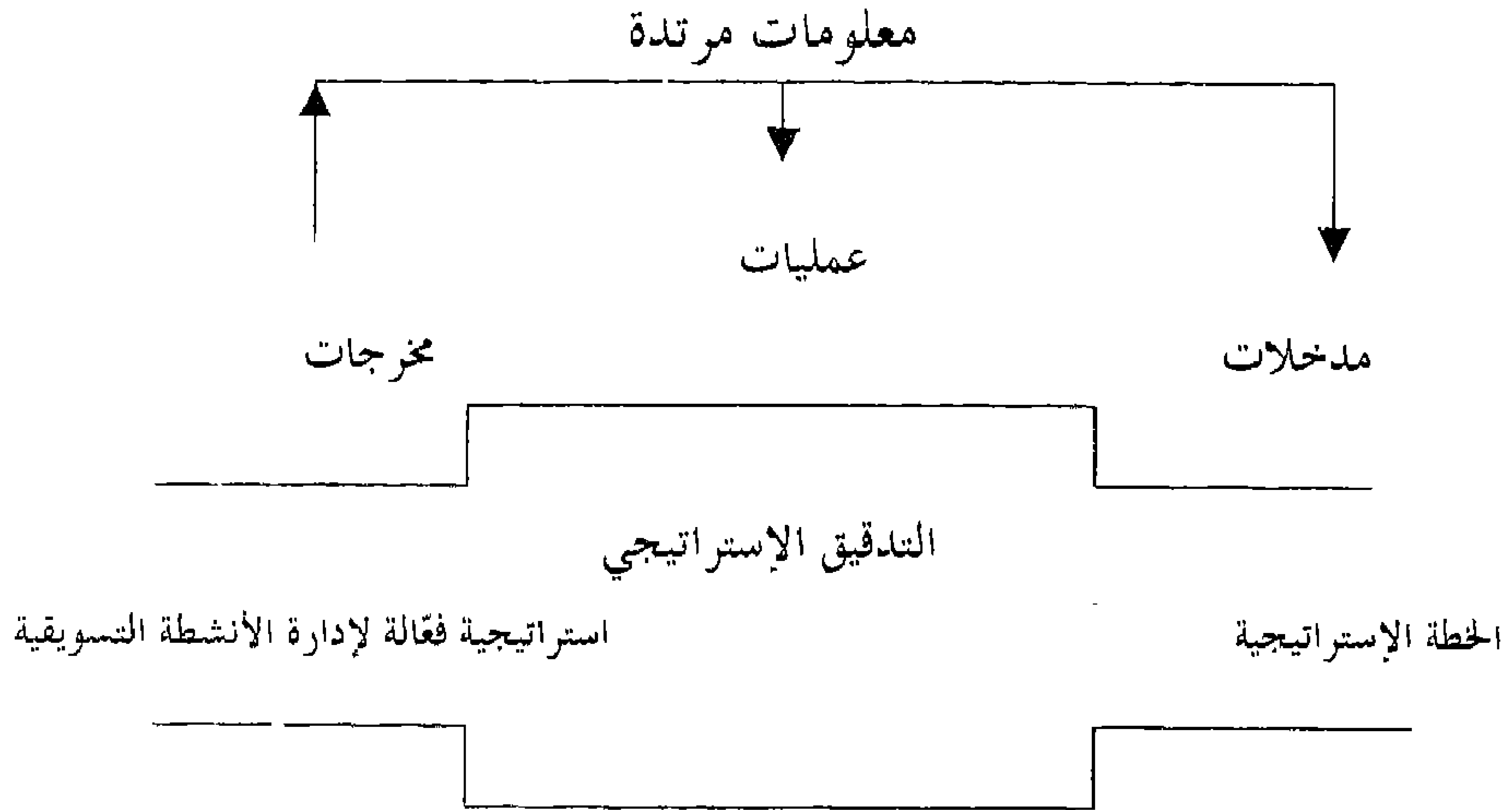
من هنا يجب الاهتمام بالأنشطة التسويقية باعتبارها وسائل استراتيجية تستطيع أن ويجب أن تلعب دوراً أساسياً ورئيسياً في تنفيذ أهداف المنظمة.

ويكـــون هذا الاهتمام فعّالاً ومؤثراً إذا كان هناك استراتيجية لإدارة التسويق، أي إدارتها اســتراتيجياً. السؤال الآن كيف يمكن صياغة تلك الإستراتيجية لإدارة التسويق بحيث تدار تلك القوى استراتيجياً كأصول استراتيجية .

تنحصر الإجابة على هذا السؤال في القيام بتقييم شامل وتفصيلي لكل من الأوضـــاع الداخـــلية والخارجية للمنظمة، ولإدارة التسويق على الأخص ولمعرفة وتحديـــد نقـــاط الضـــعف والقوة ومن ثم صياغة استراتيجية للتسويق في ظل تلك الـــنقاط بما تتضمنه تلك الإستراتيجية من أهداف وسياسات ، ومما لا شك فيه أن تـــلك الإســـتراتيجية ســـوف تصاغ في ظل المتوافر حالياً والمطلوب مستقبلاً من الأنشطة التسويقية .

المهـــم هنا ليس فقط صياغة استراتيجية للتسويق بل وأيضاً تنفيذها بشكل يـــؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها تلك الإستراتيجية من حيث استغلال تـــلك الأنشطة بكفاءة وفعّالية للوصول إلى الفاعلية التنظيمية . يتطلب التأكد من مـــدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية بما تضمنه من أهداف أن يكون هناك تدقيقاً اســـتراتيجياً (**Strategic Audit**) مستمراً لها أثناء وبعد تنفيذها للتأكد ولمعرفة هـــل فعلاً تطبق استراتيجية التسويق للوصول إلى الأهداف المرجوة في هذا المجال ؟ أي فعـــلاً يدار التسويق استراتيجياً أم لا ؟ ومن ثم معرفة نقاط الضعف والقوة في تلك الإستراتيجية .

قـــد يؤدي ذلك إلى إعادة النظر ، إذا كان ذلك ضرورياً، في كيفية إدارة الأنشطة التسويقية أو إعادة صياغة استراتيجية الأنشطة التسويقية .(١٠، ص ٢٢).



ويسعى التدقيق الإستراتيجي في إدارة التسويق إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

١. أين نحن الآن ؟ تحليل ودراسة ومراجعة إدارة التسويق وهل هناك انحراف وما هي أسبابه وكيفية علاجه.

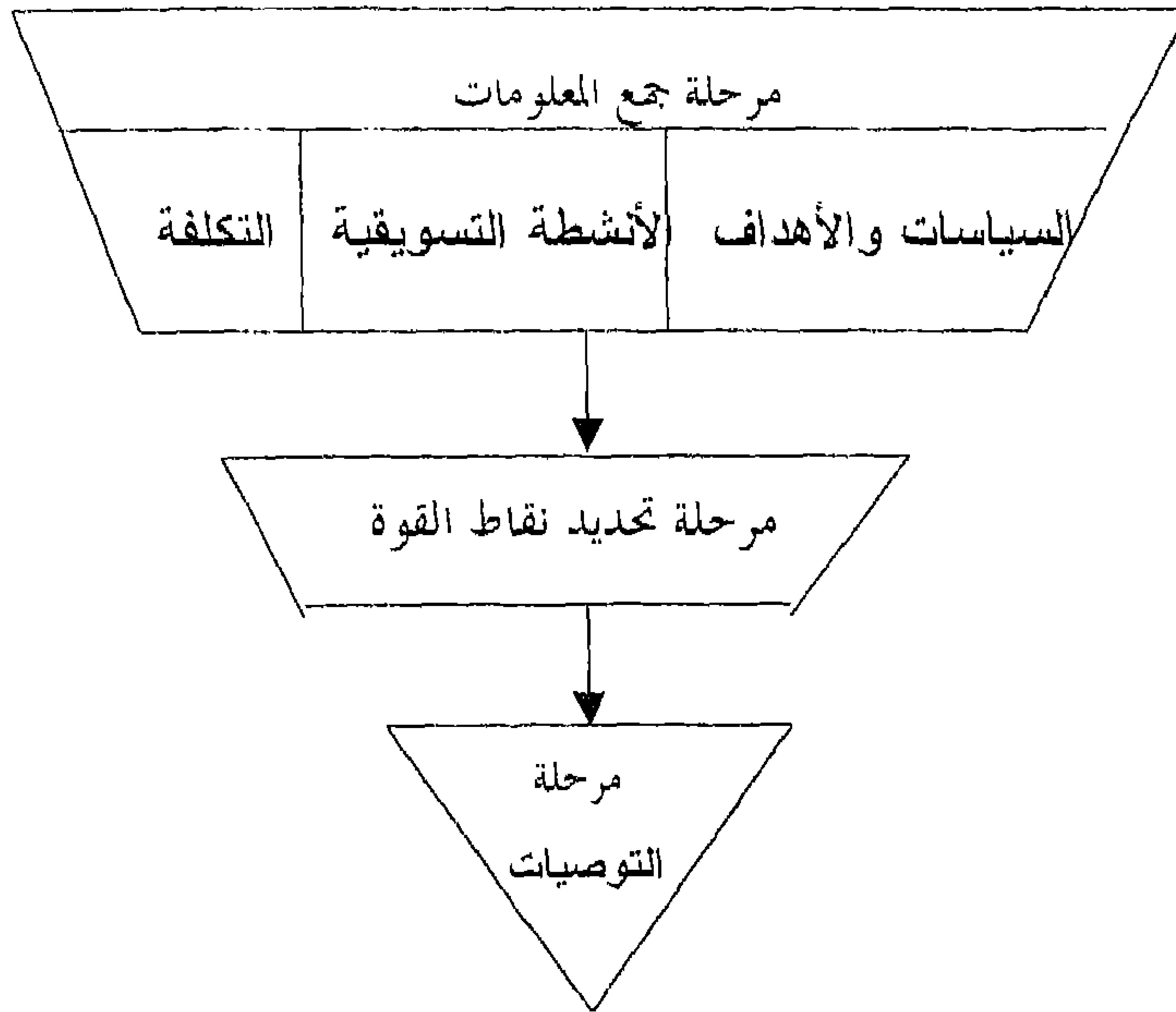
٢. أين نريد نكون أو ماذا نريد أن نحقق؟ أي تحديد الأهداف المرجوة من إدارة التسويق في ظل الإجابة على السؤال الأول .

٣. كيف نحقق ما نرغب فيه أو كيف نحقق هذه الأهداف؟ أي ما هي الإستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

٤. متى يجب أن نحقق هذه الأهداف ؟ أي تخطيط الوقت ووضع الجداول الزمنية.

٥. ما هي تكلفة تحقيق الأهداف ؟ وضع الميزانية المناسبة لكافة الأنشطة والبرامج لتحقيق الأهداف وتخصيص المبالغ اللازمة (١، ص ٢٩٤).

خطوات التدقيق الإستراتيجي :



يبدأ التدقيق الإستراتيجي بمقابلة بين مسؤول الشركة والمدقق التسويقي للتوصل إلى إتفاقية لوضع الأهداف ، والتغطية النقدية ، ومصادر المعلومات ونماذج التقارير وأخيراً وقت التدقيق . ثم تجري عملية جمع للمعلومات حول السياسات والأنشطة التسويقية المختلفة وكلفتها.

وبعد انتهاء فترة جمع المعلومات ، يقدم المدقق النتائج الأساسية التي حصل عليها من جمع المعلومات وتوصياته لإدارة الشركة . وأخيراً يقوم المدراء بدراستها ومناقشتها واستيعابها وتطوير العمل بطرق أو سياسات تسويقية جديدة . وفيما يلي شرح للخطوات الرئيسة لعملية التدقيق التسويقي (١٢ / ص ٥٤٤) .

الخطوة الأولى : جمع المعلومات وتحليلها

إدارة التسويق تشيخ مثل أي حي . ولكن كيف تظهر علامات الشيخوخة. وما هي المؤشرات التي تنبه الإدارة إلى الحاج لتجديد شباب التسويق؟

إذا ظهر واحد أو أكثر من الأعراض التالية ، فالشركة بحاجة إلى تدقيق استراتيجي يقوم به خبير أو أخصائي تسويق .

- تدني المبيعات والأرباح.؟
- ظهور منافسين أقوياء .
- وجود بضائع راكدة وتالفة .
- تدني خدمات الصيانة.
- كثرة المنازعات بين الموظفين وتدني الروح المعنوية لهم .
- تغير الظروف الاقتصادية في السوق.
- فشل الإعلانات.
- ارتفاع تكاليف الشراء أو المخزون.
- تقهقر نصيب الشركة من السوق إلى آخره (٣، ص ٢٥٨).

إذا ظهر واحد أو أكثر من الأعراض السابقة فما العمل ؟

تقوم الإدارة أو تتفق مع استشاري أو خبير التسويق للقيام بعملية التدقيق الإستراتيجي الذي يبدأ بجمع المعلومات وفقاً للأصول المتعارف عليها مستخدماً إما أسلوب المقابلة أو الاستبيان أو كلاهما. ومراجعتها ودراستها وتمحيصها ثم تحليلها تحليلاً عملياً دقيقاً.

ويغطي التشخيص التسويقي عموماً في هذه المرحلة المجالات التالية:

١. السياسات التسويقية.
٢. الاستراتيجية التسويقية.

٣. التكاليف التسويقية.

١ – السياسات التسويقية

تعـــرف السياسة التسويقية بأنها مجموعة القواعد والمبادئ وأساليب العمل التي ترشد رجال التسويق في أعمالهم لتحقيق أهداف إدارة التسويق .

ويفيـــد وجود سياسة تسويقية في إيجاد مفهوماً موحداً لأعمال الإدارة ولا تـــترك مجالاً للاجتهاد الشخصي وبالتالي تقلل من التضارب في القرارات التسويقية ويصبح اتخاذ القرار أمراً سهلاً.

وحتى تنجح السياسات التسويقية في تحقيق أهدافها ينبغي أن تكون واضحة ومحددة. وأن يتم شرحها لرجال إدارة التسويق وكذلك أن تتميز بالمرونة للاستجابة للمواقف المتغيرة وأن يتم متابعتها بصفة مستمرة (٢، ص ١٦٧).

ويجب إجراء التدقيق الإستراتيجي للسياسات التسويقية ويمكن الإستعانة بالأسئلة التالية :

ــ هل أهداف التسويق واضحة وملائمة ومعروفة للجميع؟
ــ هل هناك سياسة عامة لإدارة التسويق وسياسات فرعية لكل قسم أو نشاط تسويقي ؟
ــ هل هذه السياسات الفرعية منسجمة مع بعضها ومع السياسة العامة لإدارة التسويق والشركة ؟
ــ هل هذه السياسات شاملة وواضحة للعاملين في إدارة التسويق ؟
ــ هل هناك نظام حوافز مكتوب وواضح لرجال البيع؟
ــ هل هناك سياسات إعلامية محددة ومكتوبة ؟
ــ هل هناك معايير أداء لكافة الأنشطة التسويقية ؟

ـ هل يتم المتابعة للقرارات وإتخاذ القرارات التصحيحية للأخطاء المكتشفة؟

ـ هل يتم تحديد الإحتياجات الوظيفية لإدارة التسويق وكيف يتم الإختيار والتعيين بها؟

ـ ما مدة ثبات السياسات التسويقية ؟

ـ هل هناك خطط لتدريب رجال البيع ورفع كفاءاهم البيعية ؟

ـ هل التخطيط للتسويق ينسجم مع الخطط العامة للشركة؟

ـ هل تؤخذ المنافسة عند وضع سياسات التسعير ؟

ـ هل هناك سياسة لتطوير المنتجات؟

ـ هل سياسات التوزيع عادلة وواضحة للموزعين ..الخ .(١٢،ص ٥٤٥).

٢ـ الإستراتيجيات التسويقية

تحدثنا عن عناصر الإستراتيجيات التسويقية عندما شرحنا النظام التسويقي في المنشآت والتي تشمل:

أ ـ البيئة المحيطة بالتسويق .

ب ـ استراتيجية تطوير المنتجات.

ج ـ استراتيجية التسعير.

د ـ استراتيجية الترويج.

هـ ـ استراتيجية التوزيع.

وعند إجراء التدقيق الاستراتيجي لهذه الاستراتيجيات السابقة يمكن الاستعانة بالأسئلة التالية :

أ ـ البيئة المحيطة بالتسويق

ـ ما هي التطورات الرئيسية للدخل والأسعار والمدخلات التي تؤثر على الشركة.

ـ ما هو السلوك الذي تتبعه الشركة كإستجابة لهذه التطورات؟

ـ ما هي التغيرات التكنولوجية التي تؤثر على تطوير منتجات الشركة ؟

ـــ ما هي القوانين المقترحة التي تؤثر على الإستجابة التسويقية؟
ـــ ما هي التغييرات التي تحدث للمستهلك وتؤثر على سلع الشركة؟
ـــ ما هي قطاعات السوق المختلفة وأحجامها وأثرها على ربحية الشركة ؟
ـــ من هم منافسوا الشركة وما هي استراتيجياتهم وأثرها على الشركة.
ـــ هل تستخدم الشركة أفضل الأسس لقطاعات السوق؟
ـــ هل يوجد نظام معلومات دقيق ومكتوب للسوق وللتسويق في الشركة؟
ـــ ما هو موقف عامة الناس تجاه الشركة والسلع التي تنتجها ؟ ..الخ. (٨، ص ٥٥)

ب ـــ استراتيجيات السلعة

ـــ ما هي أهداف خطة الإنتاج؟ هل الأهداف تبدو سليمة؟
ـــ أي من المنتجات يجب التخلص منها وأيها يجب إضافته إلى السوق ؟
ـــ ما هو إدراك المستهلك لجودة السلع التي تنتجها الشركة؟
ـــ ما هو التعديل الذي يجب عمله واللازم في التغليف ؟
ـــ هل هيكل الإنتاج يلبي حاجة المستهلك ؟
ـــ ما مدى رضى المستهلك عن السلع التي تنتجها الشركة؟ ..الخ.

ج ـــ استراتيجيات التسعير

ـــ ما هي أهداف التسعير وخطواته؟
ـــ إلى أي مدى يعتمد السعر على التكلفة والطلب والمنافسة؟
ـــ هل يرى المستهلك أن السلع التي تعرضها الشركة تتناسب مع قيمتها التي عرضت فيها؟
ـــ ماذا تعرف الإدارة عن مرونة السعر والطلب عليه وعن أسعار المنافسين وسياسة التسعير؟
ـــ إلى أي مدى تكون سياسة التسعير ملائمة مقارنة بالحاجات والموزعين والبائعين

والممولين وأنظمة الحكومة؟

ـ كيف يمكن لزيادة الأسعار أن تؤثر على المبيعات؟

ـ هل مقدار الخصم للوسطاء قابل للتغير ؟

ـ كيف تقارن الإدارة أسعارها مع المنافسين ..الخ. (٩، ٨٧).

د ـ استراتيجيات التوزيع

ـ ما هي استراتيجيات وأهداف التوزيع ؟

ـ هل يوجد في السوق تغطية وخدمة كافية؟

ـ كم هي فعالية قنوات التوزيع المستخدمة؟

ـ هل يجب على الشركة أن تأخذ بعين الإعتبار تغير قنوات التوزيع ؟

ـ هل تتم عملية التخزين بطريقة اقتصادية وفعّالة؟

ـ هل نزيد من وكلاء التوزيع للوصول إلى الأسواق الجديدة ؟

ـ هل من الممكن تخفيض أسعار النقل ؟ ..الخ.

هـ ـ استراتيجيات الترويج

ـ ما هي أهداف الإعلانات وهل هي مجزية؟

ـ هل الكمية المخصصة للإعلانات كافية ؟ وكيف تحدد ميزانية الترويج؟

ـ هل تم اختبار وسائل الإعلان بالشكل الصحيح؟

ـ هل هيئة الإعلانات الداخلية كافية ؟

ـ ما هي أهداف المؤسسة تجاه قوة البيع؟

ـ هل قوى البيع كافية لتحقيق أهداف الشركة؟

ـ هل معنويات قوى البيع عالية ومجهوداتها كافية؟

ـ كيف تقارن قوى البيع للشركة بمنافسيها؟

ـ ما هي التحسينات المطلوبة للبرامج التدريبية في عملية البيع؟ .. الخ. (١١، ص ٧٥٠).

٣ـ التكلفة التسويقية

يعتـــبر التدقيق الإستراتيجي للتكاليف التسويقية ذا أهمية خاصة نظراً لأن هـــناك اتجاهات لتزايد هذه التكاليف لربما إلى درجة الإسراف أحياناً وقد تصل إلى أكثر من ذلك ، أي أكثر من سعر بيع السلعة .(وتقاس التكاليف التسويقية بالفرق بين سعر بيع السلعة وسعر شرائها وإنتاجها).

ويعود ارتفاع التكاليف التسويقية إلى زيادة الميل الإستهلاكي لدى الناس. وتغـــير أذواقهم ومتابعتهم للموضات ، والإهتمام بغلاف وشكل السلعة . وزيادة الطـــلب والتقدم الثقافي والتكنولوجي، وجهل المستهلكين أحياناً أخرى، وإلى زيادة المردودات وارتفاع حدة المنافسة وأخيراً إلى ضعف المنشآت التسويقية .

ويـــؤدي الإهـــتمام بالتدقيق الإستراتيجي للتكاليف التسويقية إلى ضبطها وخفضـــها وبالـــتالي إرضـــاء المستهلك، وزيادة المبيعات وتحسن كفاءة التسويق ، وزيـــادة ربحيـــة الشركة عموماً . ولكن هل من الممكن خفض التكاليف التسويقية رغـــم تـــزايد الإتجاه إلى ارتفاعها؟ الجواب ؟ قطعاً نعم. إذا تم استخدام الأساليب المحاســـبية السلمية مثل محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية والحاسب الآلي في مراقبة الـــتكاليف وكان مدير التسويق ملماً باستخدامات هذه الأساليب الحديثة (٥، ص ٢٢ – ٢٣).

ومن الأمثلة على التكاليف التسويقية ، تكاليف القوى البيعيه : كالرواتب والعـــلاوات والـــبدلات والحوافـــز التشجيعية، والمزايا العينية وتكلفة تدريبهم ، وتكـــاليف الـــتخزين : كالـــتقادم ، والتـــلف والســـرقة والضياع ، والإيجار أو الإســـتهلاكات ، والإضـــاءة والتأمين .. الخ. وتكاليف التوزيع المختلفة والشحن وتكاليف الإعلانات والحملات الترويجية ..الخ.

ويجب التدقيق الإستراتيجي لكافة التكاليف التسويقية ومن الأسئلة التي يمكن الاستعانة بها في هذا المجال:

- ما هي تكلفة كل نشاط تسويقي أو منطقة تسويقية ، أو كل سلعة أو كل عميل؟
- هل تقوم الإدارة المالية بتوزيع التكاليف التسويق حسب بنودها وإبلاغ إدارة التسويق بها ؟
- هل يتم اتخاذ القرارات التسويقية آخذة بعين الإعتبار التكاليف التسويقية؟
- هل يمكن تخفيض التكاليف التسويقية وما هي مجالات التخفيض الممكنة دون أن يؤثر ذلك على كفاءة الأداء؟
- هل هناك اتجاه لتزايد التكاليف التسويقية وما هي أسباب ومبررات هذا الإرتفاع؟
- هل هناك قياس لإنتاجية مختلف الأنشطة التسويقية ؟
- هل يمكن مقارنة التكاليف التسويقية للشركة بالشركات الأخرى المماثلة ؟
- ما هي تكلفة رواتب رجال البيع مقارنة بالمزايا الأخرى التي يحصلون عليها ، ومقارنة برجال البيع في الشركات المنافسة ؟
- هل تتم دراسة وتحليل التكاليف التسويقية بصفة دورية ولكل أنواع الأنشطة التسويقية ؟ (١٢، ص ٥٥٥).

من الممكن أن نضع العديد من الأسئلة التفصيلية التي تغطي كل سياسة تسويقية وكل نشاط تسويقي وبالتالي تكون هناك لائحة طويلة من الأسئلة.

لذلك فإن الأسئلة التي ذكرناها ما هي إلا أمثلة لبعض الأسئلة التي من الممكن أن يستفاد بها عند إجراء التدقيق الإستراتيجي في إدارة التسويق.

وبدون شك يترك للشخص أو المجموعة المعنية بالقيام بهذا التدقيق أن تضع مـــا تشـــاء من أسئلة كماً ومحتوى، على أن يحدد سلفاً قبل وضع الأسئلة ما الذي سيتم تدقيقه.

الخطوة الثانية تحليل المعلومات التسويقية

يتم في هذه المرحلة تدقيق الإستراتيجية كوحدة متكاملة،بعد أن تم مراجعة المجالات السالفة الذكر، لتحديد أين الضعف وأين القوة في هذه الإستراتيجية بحيث يستفاد من نقاط القوة وتتخذ الإجراءات لمعالجة نقاط الضعف في إستراتيجية إدارة التســـويق وفي مكوناها. فيما يختص بنقاط الضعف التي قد تكتشف يجب معرفة أو تحديد لماذا ومتى وأين وكيف ومن هو المسؤول عن هذا الضعف في إحدى مكونات أو في الإستراتيجية كلها.
وهـــل نشـــأ هذا الضعف بسبب أخطاء في صياغة الإستراتيجية أم بسبب عوامل خارجية لم يسيطر عليها، أم بسبب أخطاء في تنفيذ الإستراتيجية ، أم في ضعف (قلة كفـــاءة) المسؤولين عن تنفيذها. من الممكن أن يتضح لنا في هذه المرحلة العديد من نقاط الضعف في الإستراتيجية . والعديد من نقاط القوة أيضاً ، ولكن المهم هنا بعد تحديد هذا الضعف أن يعرف لماذا وكيف ...الخ حدث ذلك.

على سبيل المثال وليس الحصر . هل الخطأ هنا في السياسة أم في الإجراءات أم الخطأ في التقييم أم في القائمون بتقييم الأداء؟ (١، ص ٣٠٥).

نود أن نذكر هنا للتوضيح بعض الأمثلة التي قد تكون مثالاً لنقاط الضعف أو نقاط القوة في إدارة التسويق بعد تدقيقها والتي يجب أن يشتق منها عنصر إعداد استراتيجية جديدة أو تعديل الإستراتيجية الحالية :ـــ

بعض نقاط القوة:

- وجود قوة بيع مدربو وخبيرة .
- وجود سلع متجددة ومتطورة بإستمرار.
- وجود خطط وأساليب تسويقية مكتوبة .
- وجود نظام حوافز فعّال لرجال البيع .
- فعّالية نظام التسعير والتوزيع بالشركة ...الخ.

أما بعض نقاط الضعف

- ضعف كفاءة رجال البيع .
- استخدام حملات إعلانية فاشلة .
- ارتفاع تكاليف التسويق.
- تدني الروح المعنوية لرجال البيع .
- المنافسة الشديدة وحرب الأسعار .
- وجود مدير تسويق فاشل .
- عدم وضح الأهداف والسياسات والتسويقية.
- عدم تدريب رجال البيع .
- عدم وجود خطة مكتوبة وهيكل تنظمي مكتوب لإدارة التسويق .. الخ.

ما سبق يشكل فقط بعض الأمثلة لنقاط الضعف والقوة التي قد تصل إليها والتي لا يجب أن تكون مجرد قوائم، بل يجب دراستها وفهمها بحيث تساعد في فهم دور وموقع إدارة التسويق في العملية الإستراتيجية وفي إجراء التصحيح اللازم والضروري في الإستراتيجيات التسويقية مستقبلاً.

الخطوة الثالثة : وضع التوصيات التصحيحية

بعد أن يتم إدراك نقاط الضعف والقوة في الإستراتيجيات التسويقية، يصبح وضع التوصيات أمراً سهلاً، ولكن المهم وبيت القصيد في المسألة كلها هو مسؤولية الإدارة العامة عموماً، ومسؤولية إدارة التسويق على الخصوص في وضع هذه موضع التنفيذ ومتابعة تنفيذها.

فـإذا تم التعرف على نقاط القوة في المنظمة فيجب المحافظة عليها وزيادها والاستمرار فيها وإذا تبين نقاط ضعف فيجب معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية على الفور، وتعديل الإستراتيجيات التسويقية المستقبلية وفقاً لما أسفر عنه التدقيق الإستراتيجي .

فمثلاً لو تبين أن هناك انخفاضاً في المبيعات ، فإن ذلك يعتبر ظاهرة وليس المشكلة . وعند جمع المعلومات عن هذه الظاهرة وتحليلها يتبين أبعاد المشكلة الحقيقية. هل هي المشكلة في عدم كفاية حوافز رجال البيع ؟ أو ارتفاع أسعار البيع؟ أو دخول منافسين جدد ؟ أو في عدم وجود سياسات بيعيه ثابتة وواضحة؟ أم المشكلة في ارتفاع التكاليف التسويقية ...الخ. فاذا عرفت المشكلة وتم تحديدها تحديداً دقيقاً واضحاً نكون قد قطعنا نصف الطريق إلى الحل.

ومن بين توصيات الحلول الممكن لعلاج مثل هذه المشكلة:

- إن توصي الإدارة بتخفيض كمية إنتاج سلع محددة .
- أو تخفيض أسعار سلع معينة يتم اختيارها.
- أو زيادة الضغط على رجال البيع.
- أو تغيير نظام مكافآت رجال البيع.
- أو تخفيض التكاليف التسويقية .

ـــ أو تخفيض عدد الموظفين .

ـــ أو تعديل طرق مسك الحسابات .

ـــ أو وقف الاستثمارات الجديدة.

ـــ أو بيع بعض الممتلكات للشركة .

ـــ وأخـــيراً قد يلزم ربما تصفية الشركة من أساسها إذا لم يكن من ذلك بد (١١، ص ٧٣٧).

هذه بعض التوصيات التي تتعلق بنقطة ضعف واحدة وهي انخفاض المبيعات ونفس الشيء يمكن عملة بالنسبة لباقي نقاط الضعف. هذا من جانب ، ومن جانب آخـــر ينبغي عدم إهمال نقاط القوة حتى لا تتحول إلى نقاط ضعف، لذلك ينبغي أن يكـــون هـــناك توصـــيات تتعلق بكيفية الحفاظ على نقاط القوة والاستمرار فيها والتحسين عليها والاستفادة منها بصفة مستمرة.

الخـلاصـة

أولاً : ينبغي لقيام تدقيق استراتيجي فعّال لإستراتيجيات إدارة التسويق أن تتوافر المعايير، وأن يتسم بالشمولية والموضوعية والاستمرارية والاستفادة من النتائج والتوصيات التي أسفر عنها التدقيق الإستراتيجي .

ثانيـــاً: الأصل في القيام بعملية التدقيق الإستراتيجي أن يتم داخليا من قبل مديـــر التسويق والإدارة العليا في الشركة، ولكن نظراً لانشغال المد راء التنفيذيين وربمـــا حتى لعدم توافر المقدرة لديهم للقيام بمثل هذه المراجعة فإنه يمكن لهم اللجوء إلى الاســـتعانة بالخـــبرة الخارجيـــة المتخصصة للقيام بمثل هذه المهمة، على أن يتم التدقيق في حسن اختيار مثل هذه الكفاءات الخارجية المتخصصة .

ثالثاً :ينبغي ملاحظة العلاقة الوثيقة بين نظرية النظم والتدقيق الإستراتيجية لإدارة التسويق ، حيث لا يمكن أن يكون التدقيق الإستراتيجي فعّالاً في حال غياب الأخذ بهذه النظرية في إدارة الأنشطة التسويقية (٤، ص ٢٦).

المـــراجـــع

المراجع العربية

١. د. زهـــير الصباغ ود. عبد العزيز أبو نبعه، التدقيق الإستراتيجي لإستراتيجية إدارة القـــوى البشرية (منحنى نظمي)، مجلة العلوم الإدارية ، الرياض/ جامعة الملك سعود ، ١٩٩٩م.

٢. د. عاطف عبيد، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة، المطابع الأميرية، ١٩٧٩.

٣. د. عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، المفاهيم الإدارية الحديثة بين النظرية والتطبيق، الرياض ، مكتبة الصفحات الذهبية، ١٩٩٠/٨٩م.

٤. د. محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٦.

٥. د. محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، بيروت ، دار النهضة العربية، ١٩٨٣

٦. د. محمود النجدي صالح، استخدام مفهوم استراتيجية الأعمال في مجال وظيفة التسويق " الإدارة ، العدد الثالث، ١٩٨٩.

٧. د. محمود صادق بازرعه، المفهوم الحديث للتسويق، مجلة الإدارة ١٩٧٢.

المراجع الأجنبية

8. Abdel aziz M. abu Naba'a , Marketing in Saudi Arabia , PRAEGR Publisher, N.Y, 1984.

9.Kenneth, Davis, Marketing, N.Y. The Ronald Press Inc,1988.

10.Kotler, Philip,Strategic Marketing for Non Profit Organization, Boston, printice- Hall,1987.

11. Kotler, Philip, Marketing Mannagement, N,j printice- Hall,Inc 1988.

12. Schwatz, David, Marketing Today , Gorgia, Harcourt Brace Inc, 1992.

الباب الثالث

العوامل الإدارية

الـفـصل الأول

مفهوم الإدارة بالأهداف

المقدمة :

منذ أن ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري بيــتر دركر (Peter Drucker) ، والعديد من كتاب الإدارة في الغرب أخــذوا يدرســون هذا المفهوم ويحللونه، ويعملون على تطويره وتوسيع مفهومه، ويحــاولون تطبيقه في جميع المجالات والمنظمات سواء العامة منها أو الخاصة ، وسواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه.

وانــتقل هذا المفهوم إلى العرب ، وعالجه العديد من كتاب الإدارة في العالم العربي، فمنهم من تعرض لشرح هذا المفهوم (١) ، ومنهم من أشار إلى تطبيقه (٢)، ومــنهم من بين كيفية تطبيقه في القطاع الخاص (٣)، ومنهم من تعرض لتطبيقاته في القطاع العام (٤).

فما هي حقيقة هذا المفهوم ؟

يهدف هذا الفصل إذن إلى :

ـــ التعرف على حقيقة مفهوم الإدارة بالأهداف.

ـــ شرح فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف وعوائق تطبيقه.

ـــ تحديد الشروط اللازمة للتغلب على العوائق وتطبيق المفهوم بنجاح.

مفهوم الإدارة بالأهداف:

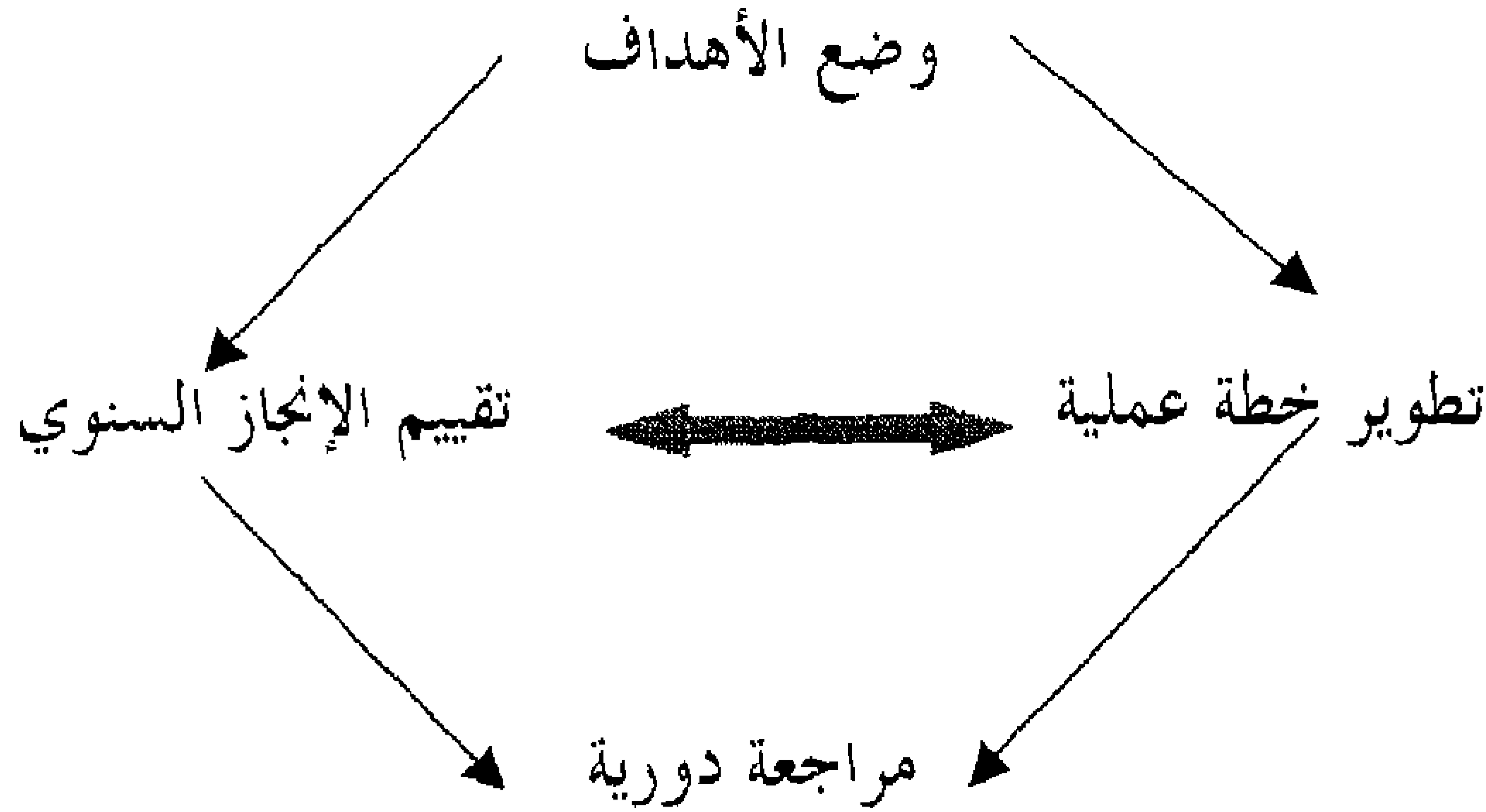
يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه ((أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها(٥))).

الإدارة بالأهداف إذن ليست كلمة مرادفة للميزانيات التقديرية ، أو محاسبة التكاليف، أو التكاليف النمطية أو أي أداة أخرى تستخدمها الإدارة المالية. هذه مجرد أساليب أو تقارير رقابية في قياس الأنشطة ولكنها لا تقرر ماذا يجب على هذه الأنشطة أن تنجزه.

هذه الأساليب الرقابية أيضاً تقيس الأشياء المحسوسة والمسائل الملموسة التي يمكن وضعها في أرقام. إن المؤسسة التي تعتقد أنها تستخدم الإدارة بالنتائج لمجرد أنها تستخدم الميزانيات التقديرية في الواقع تضلل نفسها (٦). الإدارة بالأهداف هي أكبر من ذلك. إنها طريق أو أسلوب لتوجيه سائر جهود المدراء بالمنظمة وفي جميع المستويات لتحقيق الأهداف العامة بأحسن كفاية وأقل التكاليف (٧). ويمكن أن ينظر إلى الإدارة بالأهداف أيضاً على أنها طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم ، والتوجيه، والقيادة ، وتنمية الكفايات، والرقابة. وبمعنى آخر الإدارة بالأهداف هي طريقة في الإدارة (٨). إنها فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج. إن المدير الذي يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، يركز على نتائج أكثر من كيفية تحقيقها طالما أن الوصول إليها كان مشروعاً وليس فيه مخالفات أخلاقية أو قانونية (٩).

عناصر الإدارة بالأهداف أو مكوناها :

نموذج الإدارة بالأهداف



من النموذج يظهر أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر أو مكونات أساسية:

١. وضع الأهداف :

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل : الأولى هتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل . وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسة ، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب ، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

٢. تطوير خطة عملية :

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها (١٠).

٣. القيام بالمراجعة الدورية :

عـــندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بـــالأهداف وهـــي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطـــريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

إن عناصـــر نظام الرقابة الجيد هي معايير قياس النتائج في ضوئها، بالإضافة إلى نظـــام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

٤. تقييم الإنجاز السنوي :

الخطـــوة الأخـــيرة لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم السنوي للإنجازات التي تمـــت ثم الإعـــداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المســـؤول ورئيسه المباشر يركزا جهودهما على معرفة الأسباب . هناك العديد مـــن الأسباب للإنجاز الرديء إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شـــكل نـــتائج مـــتوقعة، أولا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعـــلم، أو لعـــدم توفر الحوافز لزيادة فعّالية إنجازه، أو ينقصه الدعم اللازم لـــتحقيق هـــذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجماً عم سوء الإشراف . أو أن الأهـــداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب. ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة (١).

فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف

وعوائق نجاحه

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة مزايا عديدة أهمها:

١. يؤدي استخدام هذا المفهوم إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية،ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر سروراً ، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم . ويسمح مثل هذا الموقف أيضاً بعمل التعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية ، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مد رائها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وممكن .هذا المفهوم إذا يحقق التكامل تقريباً، بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد نظراً لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها (١٢). وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية.

٢. مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها ولأنه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى الأهداف. وعلى أية حال فإنه من الصعب التأكد من أن جميع أوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب ((فإنها تزودنا بحافز قوي لتكامل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة (١٣)).

٣. يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط ، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة.

٤. تزود الإدارة بالأهداف أنماطاً لتحسين الرقابة ، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.

٥. كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة، وكذلك تتحسن حوافز المرؤوسين نظراً لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغباتهم أو قدراتهم المنظورة .

٦. تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديدها. لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة . لذا فإن عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بيسر وسهولة .

٧. تحسين أداء الإدارة : إن من أحسن الوسائل لزيادة فعالية المد راء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالها . الإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير. إن التزام المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل (١).

٨. كذلك تساهم الإدارة في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه. إن الأهداف المحددة جيداً تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة (المتخصصة)، وتجعل التعاون طواعية ورغبة .

٩. تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يستحقق للمرؤوس مزيداً من الحرية ، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم، وتتحسن الاتصالات ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون راغباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

وعلى الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا المفهوم، إلا أنه لم يكن يخلو من عوائق تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع. وقد أشار علي عبد الوهاب إلى جملة عقبات مثل ، وضع أهداف غير واقعية أي أعلى أو أقل من اللازم، تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة وأثرها على البرامج، عدم قدرة المديرين على الابتكار، قصور في المعلومات المرتدة ،قلة الحوافز المقدمة للعاملين، عدم قياس النتائج أحياناً، عدم إشراك الإدارة الدنيا في وضع الأهداف، صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة وعدم الإدارة العليا لبرامج بالأهداف (١٥) .

الشروط اللازم لتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف بنجاح

وللتغلب على العوائق، وتطبيق مفهوم الإدارة بنجاح ، يلزم توافر عدد من الشروط:

١. يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة.أولاً وقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة ويجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ وإلى أبعد حد ممكن يجب أن تكون بشكل رقمي مثلاً حجم المبيعات، بالريال أو الوحدة ، العائدة على الاستثمار ، أو عدد وحدات الإنتاج وهكذا ... ثانياً يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك أنه يمكن تحقيقها. الأهداف التي تكون سهلة جداً في تحقيقها تضر بالمدير والشركة وكذلك الأهداف الصعبة جداً مما يجعل الإدارة تفقد ثقتها في أسلوب النتائج(١٦) . وثالثاً بدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيئ (١٧).

٢. يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملاً مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها.

٣. دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطاً جوهرياً لنجاحها. إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً . ويجب أن يكون هذا الدعم واضحا لجميع المستويات في المنظمة .

٤. كما يجب أن تتوافق المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز. وإن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية (١٩).

٥. عملية المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات أمر جوهري أيضا لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.

٦. التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه، حيث أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازم لتحقيقها تحمل في طياها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها (١٩).

٧. التدريب: ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة ، لذا ، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف. وتشير التجربة إلى معظم المد راء يحتاجون إلى محاولتين أو ثلاث قبل أن يمكنهم إعداد أهداف يمكن قياسها وتحقيقها (٢٠).

٨. مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة (٢١).

٩. إن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منها وتوصيلها للآخرين وقبولها (٢٢).
إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرؤوسيه ، تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف، فإذا كان يعتقد المدير بأن الناس

بحاجـــة إلى من يقودهم، ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فإن الاحتمال كبير بأن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح (٢٣) .

١٠ .كذلك يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم ، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي لـــلإدارة بـــالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بـــالأهداف ، فـــإن عليه أن يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق. أن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يكون راغباً في الثقة بالآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية .

المراجع العربية

١. إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة المفاهيم، الأسس، المهام. الرياض : دار العلوم، ١٩٨٠.

٢. أحمد رشيد ، الإدارة بالأهداف. الرياض : معهد الإدارة العامة. ١٩٩٩.

٣. سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج . ـــ القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.

٤. علي عبد الوهاب .((الإدارة بالأهداف : نحو تفاعل أفضل بين الإدارة والأفراد)) الحلقة العلمية حول الوسائل والطرق المتبعة في اتخاذ القرارات . الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٠.

٥. مصطفى أمين . ((فكرة)) جريد الشرق الأوسط، ١٩٨٣/٢/٣.

٦. محمود محمد سفر.((للمستقبل صورة)) جريدة الشرق الأوسط ١١/٢٧/ ١٩٨٢.

المراجع الأجنبية

1. Chakraborty, S.K., Management BY Objectives: An Integrated Approach. Calcutta: The Macmillan Company of India Limited,1976.
2. Dunn, Piezze, Management By Objectives. Virginia :National Association of Elementary School Principals, 1978.
3. Heaton, C.P., Management By OBJECTIVES IN higher Education. Florida, NLHE Publication, 1975.
4. McConkey, Dale D. How to Manage by result , New York: American Management Association,1967.
5. Tosi, Henry l. and Stephen j. Carroll, Man agencies :Contingencies: Structure, and Process. Illinois: St. Clair press, 1976.
6. Giegold,William C., "MBO After All These Years, The Conference Board Record (july,1975).
7. Knezevich, S.J.,((MBO: its Meaning and Application to. Educational Administration,)) Education (Sept. – Oct.,1972).
8. Reif, William W., ((What MBO Really Is,)) Business Horizon (June, 1987)
9. Y.K., ((Application of STUDY OF faculty Reaction,)) Educational Administration Quarterly (Spring, 1974).
10. Carrol, Stephen j., ((The Review Process to the Success MBO Approach,)) Journal of Business (July, 1971).
11. Temple, Charles M., ((MBO at the University of Tennessee,)) Intellect, (November, 1973).
12. Varney, Glenn M., ((MBO Marking It Work,)) Supervisory Management, (January, 1972).

الفصل الثاني

نظرية المواقف أو الاحتمالات وتطبيقاتها الإدارية

لعبت المنظمات دوراً هاماً في تاريخ البشرية ولكن محاولات تحليلها وفهمها تقدمت ببطيء شديد . وعلى أية حال ، فإن العقد الأخير شهد اتجاهات جديداً في دراسة التنظيمات ، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أنه لا يوجد طريقة أمثل لتنظيم المؤسسات أو الشركات، فالمنظمات ليست كيانات مستقلة ، ولكنها أنظمة مترابطة ومتداخلة نتيجة لتفاعل معقد يتم بينها وبين البيئة المحيطة بها. ويعني ذلك أن التنظيم المناسب يعتمد على الظروف الداخلية والخارجية. ويقود مثل هذا الأسلوب أساساً إلى ((نموذج المواقف)) في تصميم التنظيم المناسب. أي أن التنظيم الأمثل يعتمد على الموقف الإداري. وبمعنى آخر ، فإن التنظيم الذي يلائم ظروف سوق وتكنولوجيا معينة، قد لا يكون مناسباً لسوق آخر تختلف فيه الظروف والتكنولوجيا عن السوق السابق. وبالتالي يجب أن يكون التنظيم ((مفصلاً)) طبقاً لظروف وسوق الشركة أو المؤسسة المعنية بالأمر. ويفسر لنا ذلك لماذا قد تفشل كثير من التنظيمات التي يتم وصفها للمؤسسات أو الشركات العربية وخاصة تلك التي يقوم بها خبراء أجانب لا يعرفون طبيعة وظروف البيئة العربية ولبيان أهمية نظرية المواقف في مجال التنظيم نشير إلى ما ذكره د. زكي محمود هاشم :

((وتؤكد نظرية المواقف الطبيعة الفريدة وأثر المتغيرات الموقفية على الإدارة وعلى أداء المنظمة وتساعد هذه النظرية في شرح وتفسير الاختلاف في الهياكل التنظيمية تبعاً لتغير المواقف والظروف البيئة المحيطة وبصفة خاصة تلك المتعلقة بالتقنية والحجم والبيئة الإستراتيجية . وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة ليست

ثابتة، حيث هي على اتصال مستمر بمجموعات أخرى متغيرة تعتمد عليها في البيئة المحيطة وتحتم التغيير التنظيمي.

على أن مدى هذا التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى .. لكن حقيقة التغير واحـــدة.وبصـــفة عامة لا يمكن تفادي عمليات التغيير التنظيمي خاصة وأننا نعيش عصـــر الـــتطور الهـــائل في المعلومات والتقنية والاتصالات والاقتصاد وغيرها من المجـــالات . ومع أخذ حقائق التغيير السريع في البيئة المحيطة في الاعتبار، فإن المنظمة الســـاكنة لا تستطيع الاستمرار في الحياة. إن المنظمات الحديثة لكي تستمر حياتها يجب أن تبحث عن وسائل لتجديد حياتها ويجب أن تكون قادرة على التعرف على متى يكون من الضروري أن تتغير وأن تمتلك القدرة على أحداث هذا التغيير عندما يكون لازماً)) (١،ص٦٣).

إن ((نظـــرية المواقـــف)) تمثل أسلوباً إدارياً ومفهوماً حديثاً وأداة تُساعد المســـؤول الإداري في التوصـــل إلى شكل التنظيم الملائم الذي يناسب المنظمة التي تريدها.

على العموم فإن الأهداف الأساسية لهذا البحث هي :

- شرح نظرية المواقف أو الاحتمالات وبيان طبيعتها.
- والأهم بيان كيفية تطبيقها في :
- مجال القيادة .
- ومجال إدارة التعليم العالي .
- ومجال تفويض السلطة.

مفهوم نظرية المواقف

ظهر مفهوم إداري حديث يسمى بنظرية الاحتمالات (Contingency Theory) أو مـــا يسمى أحياناً بنظرية المواقف (Situational Theory) وأخذ ينتشـــر ســـريعاً في الفكـــر الإداري، ولا زالت تطبيقاته تتفاعل حتى اليوم فما هي الإدارة بالاحتمالات ؟ وما هي نظرية المواقف ؟

تعـــرف الإدارة بالاحتمالات ((بأهمية التأكيد على فعالية القائد طبقاً لنوع الصـــناعة التي يقودها،وأسلوبه الشخصي في القيادة)) وهذا يشمل مجرد جزءاً من مفهـــوم ((مفهـــوم الـــنظم)) أو ذلك الجزء الذي يشير إلى أهمية دراسة القيادة وعلاقتها بتصميم التنظيم (٧، ص ١١٩).
وما هي المواقف ؟

تعـــرف المواقـــف بأنها الأحداث التي تواجه الناس وتجعلهم يواجهون اتخاذ قـــرارات لتعيد حياتهم إلى سيرتها الأولى قبل الحدث، فالقرار الذي يتخذوه والعمل الـــذي يقومـــون بـــه يقرر فيما إذا كانت النتائج الفعلية سوف تزيد أو تقلل من ســـعادتهم في الحيـــاة (٣،ص ١٠) . المواقف المختلفة تتطلب حلولاً مختلفة ، هذه المفارقـــات تشير إلى الحاجة إلى أسلوب قيادة يشمل تحليل تلك الاختلافات وترجمة معانيهـــا إلى نظريات وممارسات إدارية . أن نظرية المواقف لتصميم التنظيم تبدأ في الفرضـــية بأنـــه ليـــس هناك تنظيماً واحداً أمثل يناسب كل المواقف. بل إن الذين يتبـــنون نظـــرية المواقف يشيرون إلى أنه لا يوجد أسلوب إدارة أمثل ، أو أسلوب تخطيط أمثل ، أو تنظيم أمثل أو طريقة أمثل للرقابة .وإنما يوجد مجموعة من المبادئ التي يمكن الاختيار من بينها طبقاً لمشكلة معينة أو موقف معين. تماماً كالطبيب، ففي مـــثل هذا العصر الذي يتوافر فيه كم هائل من الأدوية ، فإنه لا يوجد دواء شاف

وعـــام، وإنما يجب أولاً البحث عما يشكو منه المريض ثم تصف له الدواء المناسب . وكذلك يجب أن يختار المدير الأدوات والمفاهيم المناسبة لموقف معين (٤، ص ٢١).

إن نظـــرية المواقف تشكل موقفاً وسطاً بين عدة أساليب . فهذا الأسلوب يـــدرك الجوانب المشتركة والنواحي المتباينة للمواقف وكذلك يدرك اختلاف طبيعة الأفـــراد وإن الطـــريقة الـــتي تحاول بها هذه النظرية في إيجاد تجانس بين الشخص المناســـب والموقـــف المناســـب تؤدي إلى زيادة الفاعلية الإدارية وانسجام العمل. وكذلـــك فإن لهذه النظرية تطبيقات إدارية عديدة مفيدة أخرى في المجالات الإدارية المختـــلفة .وأكـــثر هذه التطبيقات وضوحاً هي في مجال إعداد التنظيم، وفي اختيار وتدريب المشرفين والمد راء لتأهيلهم لموقف معين . وكذلك في مجال القيادة الإدارية . وفيما يلي بيان كيفية تطبيقاتها في المجال الإداري .

تطبيق نظرية المواقف

في مجال القيادة

تعـــني القيـــادة ((مقـــدرة الـــتأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة برغبـــتهم)) وبعـــبارة أخرى ، ((المقدرة على إنجاز الأعمال من خلال الآخرين)) وحـــتى يتم ذلك فإن على القائد فهم هؤلاء الأفراد ، ورغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وإدارتهم عن طريق مثل هذه المعرفة (١٠)، ص ١٣).

وجوهـــر نظـــرية الاحتمالات في القيادة هو مقدرة المدير على الاستجابة لموقـــف معـــين . إن التحدي الذي يواجه المدير هو تقدير الموارد اللازمة للتشغيل، ودرجـــة تعقيـــد العمل، ووجهة نظر العمال، والجوانب الاجتماعية للتنظيم ، وقوة بـــناء التنظيم ، وتوقعات الإدارة العليا ... الخ . وبناءً على مقدرته في تقويم تلك العوامـــل، يقـــوم باخـــتيار خطوات العمل،وتبنى الخطط والرقابة اللازمة ، واتخاذ القرارات الأخرى الفعّالة آخذاً في الاعتبار معوقات الموقف (٤، ص ١٥).

وتعتمد كفاءة الجماعة على أسلوب القيادة، والعوامل الإيجابية لتفاعل المجموعة ولقد قسمت هذه العوامل على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية ،كل منها يؤثر على مستوى سيطرة القائد على مجموعته. هذه هي :—

١. هيكل العمل:

هيكل العمل يعتمد على درجة البدائل المتاحة للمرؤوسين للقياس بعملهم ، وكذلك عدد المواقف المقبولة لديهم .

وهناك نوعان من هيكل العمل :

الأول : هيكل العمل المتقدم والذي يعني وجود وظائف موصوفة وصفاً جيداً، حيث تم توضيح كل جانب فيها.

والثاني : هيكل العمل المتدني وذلك عندما لا تكون متطلبات العمل واضحة أو محددة .(١٤، ص ٢٢٧).

٢. سلطة المركز

وتعني مقدرة المدير على توقيع العقوبة أو الثواب بناءً على الإنجاز ، إن السلطة التي تصاحب مركز القائد تقرر مدى فعاليته. وتأتي سلطة المركز من تحديد الصلاحيات للتنظيم وتفويض السلطة. ومن المفترض أن جميع المدراء والمشرفين والملاحظين يتمتعون بسلطات قوية، بينما قائد التنظيم الغير رسمي يعتبر مثالاً على درجة أقل من السلطة.

٣. علاقة القائد ـ بالأعضاء

وتعتبر درجة الثقة والاحترام والتقدير الذي يبديه المرؤوسين نحو رئيسهم مؤشراً على مستوى العلاقة بين القائد و الأعضاء.

وطبقاً لنظرية المواقف في القيادة ، فكلما استمر مستوى نضج المرؤوسين في إنجاز أعمال معينة يرتفع ، فإن على القائد أن يبدأ في تخفيض (سلوك

الواجـــب)ويـــزيد مـــن سلوك (العلاقة الشخصية)حتى يصل المرؤوسين إلى درجة متوســـطة مـــن النضج.وعندما يرتفع مستوى نضج المرؤوسين فوق المتوسط فإنه يصـــبح من المناسب أن يخفض القائد ليس فقط من سلوك الواجب ولكن أيضاً من سلوك العلاقات الشخصية وبمعنى آخر درجة الإشراف (٦، ص ١٦٣).

خلاصـــة القـــول ، إن فاعلية نظرية المواقف في القيادة تعتمد على العوامل الإيجابية والعوامل السلبية للموقف، والتي تعتمد بدورها على هيكل العمل، وسلطة المركز ودرجة العلاقة بين القائد و مرؤوسيه ، والموائمة بين الأفراد والمواقف .

تطبيق لنظرية المواقف

في الإشراف

تعـــددت الـــنظريات والمنظرون في الإدارة ، فمنها من يركز على الجانب المـــادي (تيلر،لولير) ومنها من يركز على الجانب الإنساني (مايو وزملاءه) ومنها ما يجمـــع بـــين الاثنين (مدرسة السلوك التنظيمي) . وكذلك تعدد المنظرون في كيف يحفـــز المدير مرؤوسيه على العمل، ويحصل منهم على أقصى كفاية إنتاجية ممكنة . وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات : (٣، ص ٤ــ٥).

نظرية اكس X

تقوم نظرية اكس Xعلى أربعة دعائم أساسية :

١. أن أغلب الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبونه.
٢. يجـــب استخدام نوع من القهر والقوة مع الأفراد حتى يمكننا التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.
٣. إن الإنســـان العـــادي يفضـــل أن يوجه في أدائه لعمل معين بدلاً من اعتماده الشخصي على نفسه.
٤. إن الدافع المادي هو الدافع الوحيد للعمل (١، ص ١١٨).

وجـــو هـــذه النظرية أن الإشراف المباشر واليومي على الموظف هو أفضل الأساليب حتى يعطي الفرد أقصى إنتاجية.

وبالطبع هذه النظرية تقليدية قديمة للعمل، فتخيل أن مدير مدرسة أو موجه يقف يومياً على رأس مدرس الفصل، هل تظن في النهاية أن المدرس سيعطي أفضل إنتاجية على الدوام؟

إن الإدارة التي تستخدم هذا الأسلوب منهجاً في العمل ، سوف تلاحظ أنه إذا غـــاب المدير توقف العمل، وذلك لأن دافعية العمل خارجية وليست تنبع من داخـــل الفـــرد. هذا ما يؤخذ على هذه النظرية، ولكن ذلك لا يعني أنها تخلو من المزايا أو ليس لها أنصار أو مؤيدون .

نظرية واي y

تبنى نظرية y على أربعة أركان أيضاً هي :

١. مـــبدئياً تفـــترض نظرية y أنه لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمـــل بطبيعـــتهم، بل إن ميولهم تجاه العمل تتكون نتيجة خبراتهم السابقة وتبنى على أساسها.

٢. تعـــتقد هذه النظرية أن هناك آثاراً سيئة كثيرة يمكن أن تنجم عن استخدام أساليب القهر في العمل تفوق ما يمكن أن تحققه من فوائد.

٣. في ظل الظروف الطبيعية تجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل يسعون إليها.

٤. إن للإنسان مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها (١،ص ١٢١).

وجوهر هذه النظرية أن الإشراف غير المباشر يعطي أفضل النتائج.

نظرية زد z

ظـــلت نظـــرية y سائدة حتى بداية الثمانينات حيث ظهرت نظرية يابانية حديثة أطلق عليها نظرية z وهي مبنية أيضاً على أربعة دعائم أساسية:

١. ثقة متبادلة بين المدير ومرؤوسيه وهدف واضح يسعون إليه.

٢. ولاء وانتماء قوي للمنظمة التي يعملون بها.

٣. خطة تنمية وتدريب طويلة ومستمرة للعاملين .

٤. اتخاذ قرارات جماعية وفعالة عن طريق المشاركة(٥،ص ٨٣) .

وجوهـــر هـــذه النظرية أن تكوين فريق عمل متكامل ومتجانس حتى بدون إشراف يعطي الفرد فيه أفضل إنتاجية ، وذلك لأن الرقابة في مثل هذه الحالة تكون داخلية لا خارجية .

والآن أي هذه النظريات أفضل وأكثر فعالية في زيادة الإنتاجية ؟

قد يتبادر إلى الذهن فوراً وللوهلة الأولى أن نظرية Z أفضلها على الإطلاق، وممـــا زاد هـــذه الـــنظرية بريقاً ولمعاناً وساعد على انتشارها في الفكر الإداري ، الـــنجاح الاقتصـــادي الهائل والمستوى المعيشي الرفيع الذي قد وصل إليه أفراد المجـــتمع اليابـــاني، مما جعل الكثير من علماء الإدارة يعكفون على دراسة أسباب الـــنجاح ومحاولة استكشاف نظريات أو وسائل جديدة في الإدارة الفعّالة ، كذلك نجد البعض يميل إلى y ، ولا نستغرب أن نجد ربما الكثير يميل إلى نظرية X وخاصة في الدول النامية.

ولكن بطريقة موضوعية وبعيداً عن العوامل الشخصية ، أي هذه النظريات أكثر فعّالية في الحصول على أقصى إنتاجية من موظفيك؟

في الـــبداية ، نعلن أنه لا يوجد نظرية أفضل من أخرى لأن ما يصلح لبيئة معينة قد لا يصلح لبيئة أخرى ، وما يصلح لفرد قد لا يصلح لفرد آخر(٢، ص ١٠ـــ ١) . فـــلو طبقـــنا مـــثلاً نظرية Z في الدول النامية فربما تفشل لأن لليابانيين حضـــارة ومفاهيم عن العمل تختلف عنها في بقية بلدان العالم . وإذا طبقنا نظرية X في البيـــئة الأمـــريكية فسوف تفشل أيضاً، لأن غالبية المجتمع الأمريكي وصل إلى مســـتوى تعليمي وثقافي وحضاري رفيع لا تجدي معه الطرق التقليدية في الإدارة ،

وإذا طبقنا y في الهند لا تنجح لأن المستوى الثقافي والتعليمي هناك دونه في الدول الغربية (٤، ص ٢٠٦ ـــ ٢١٦) .

وبـــناءً عـــليه ، إذا طـــبقت x في البيئة y تفشل ، أو طبقت y في البيئة خصائصـــها x تفشل .وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد، فنجد أن ما قد يحفز شخصاً قـــد لا يحفـــز آخر حيث يختلف الأفراد طبقاً لمستوياتهم الثقافية والعملية وظروف حياتهم بصفة عامة . ففي الواقع ، تجد شخصاً لا يحفزه على العمل إلا الترقيات أو العـــلاوات أو الأمور المادية عموماً، بينما تجد شخصاً آخر يهمه في الدرجة الأولى الحصول على شهادة تقدير أو خطاب شكر أو جائزة رمزية أو حتى كلمة شكر أو ثـــناء، بمعنى آخر يهمه الجوانب أو الحوافز المعنوية. وعلى هذا ، فإن لكل شخصية مفتاح ... فكما أن هناك فرد لا يعمل إلا إذا أظهرت له ((العين الحمراء)) ، تجد فـــرداً آخـــر ذو شخصـــية حساسة وتكفيه الإشارة فإذا تجاوز ذلك، تعطل يومه الإنـــتاجي كلـــه. وبـــناءً عليه، فإن المدير الذي يستخدم نفس الأسلوب مع كافة مرؤوسيه غالباً ما يفشل .

ولكـــي تكـــون فعـــالاً، ادرس شخصية مرؤوسيك، ومستويات ثقافتهم وخبراتهم وأفكارهم، وتعرف على مفتاح شخصية كل واحد منهم، وتعامل مع كل مرؤوس طبقاً لما يناسبه، ولسوف تجد أن أشخاصاً يفيد معه استخدام x بينما الآخر من الأفضل أن تستخدم معه الأسلوب y وثالث تكون z معه أكثر فاعلية . أي أن طـــبيعة شخصية المرؤوس هي التي تحدد الأسلوب الأمثل في التعامل معه للحصول مـــنه عـــلى أقصى إنتاجية تماماً كالطبيب. فطبيعة المرض وطبيعة المريض هما اللتان تحـــددان نـــوع العلاج المفيد الذي يجب أن يعطى للمريض . فقد تجد شخصيتين لديهما نفس العلة، ولكن نفس الطبيب يعطيهما علاجين مختلفين وذلك لأن الأول ليـــس لديـــه حساســـية من البنسلين مثلاً بينما الآخر لديه حساسية منه، فيضطر الطبيب إلى إعطائه دواءً مختلفاً عن الآخر.

ومعرفة الداء وإعطاء الدواء ليس كافياً أحياناً للشفاء، فالطريقة التي يعامل بها الطبيب مريضه تؤثر على رغبة المريض في التعاون وبالتالي زيادة فعالية العلاج .

وخلاصـــة القـــول ، أن طبيعية شخصية المرؤوس هي التي تحدد الأسلوب الأمـــثل في الـــتعامل معـــه للحصـــول منه على أقصى إنتاجية. فأدرس شخصية مرؤوسيك وتعامل معهم طبقاً لما يناسب كلاً منهم .

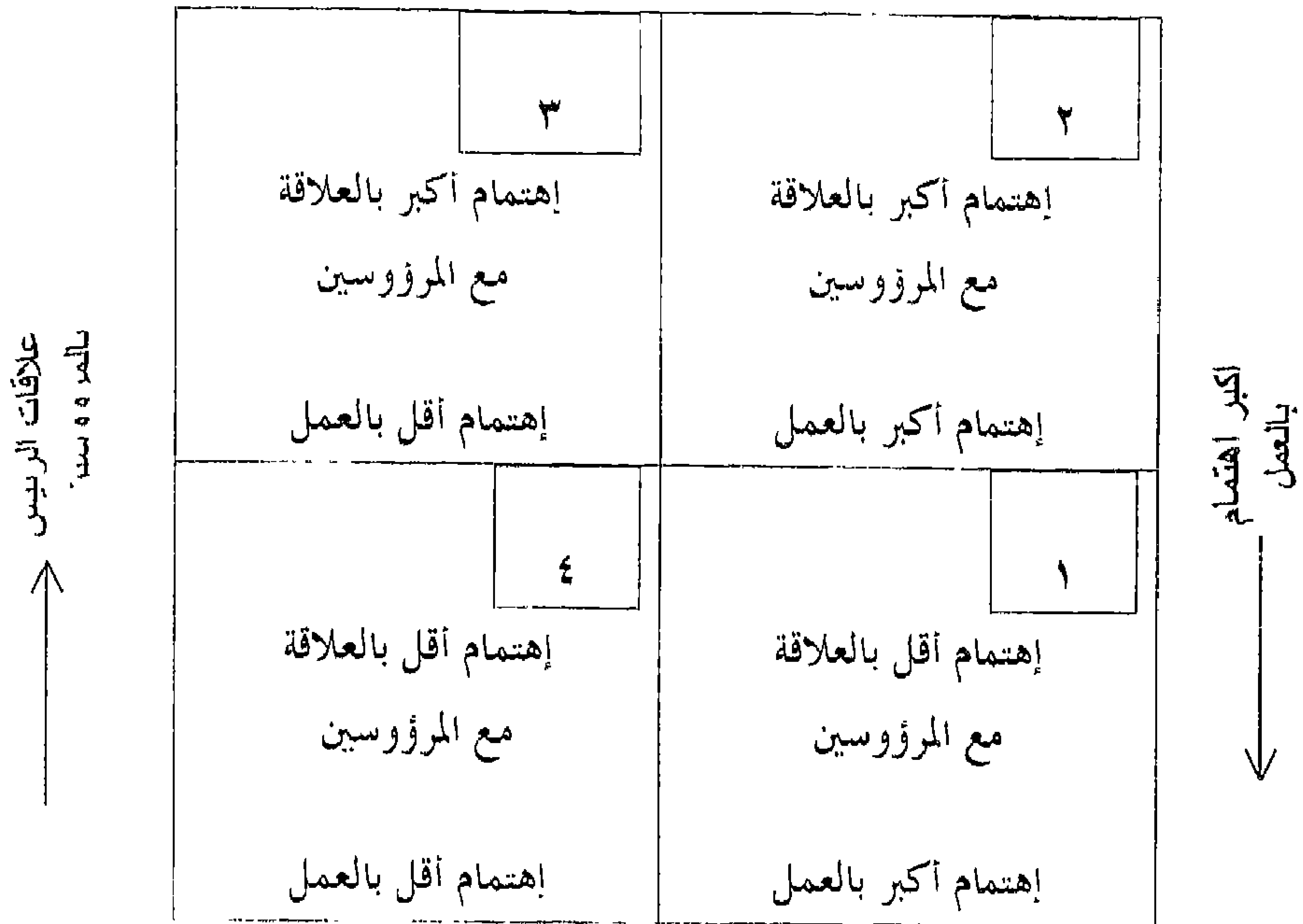
فإذا رغبت أن تكون مديراً ناجحاً فكن طبيباً !!

تطبيق نظرية المواقف

في إدارة التعليم العالي

على الرغم من أن علم إدارة التعليم العالي في مراحله الأولى كان يقترح نموذجاً أو أسلوبا أمثل للقيادة ، إلا أن نتائج الدراسات الحديثة تشير بوضوح إلى أنه لا يوجد أسلوب أمثل للقيادة أو للإدارة ومناسب لجميع الأغراض والأهداف.

إن القياديين الناجحين هم أولئك الذين يكيفوا سلوكهم القيادي ليناسب ويلبي حاجة البيئة المحيطة بهم. ولقد أشار جون بارتكلي إلى ثلاثة مواقف تتطلب ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة . فإذا كان يسعى مدير التعليم تلبية حاجات منظمته ، فإن سلوكه لتحقيق ذلك عادة ما يكون استبدادياً. أما إذا كان يسعى لإرضاء رجال التعليم والطلاب فإنه يسلك سلوكاً ديمقراطياً، متسامحاً، أما إذا اختار أن يحقق المصلحة العامة للمنظمة ككل ، فإن أسلوبه لتحقيق ذلك يكون استبدادياً مرناً لبعض المواقف، وديمقراطياً لمواقف أخرى. أي أن عليه أن يشخص الموقف وظروفه ثم يختار الأسلوب المناسب للقيادة حتى يكون ناجحاً وفعالاً. وهذا الأخير هو الأسلوب الأمثل الذي يرى جون وجوب استخدامه في إدارة التعليم العالي (١١، ص ٣٢) كذلك تحدد المواقف المختلفة لدرجة نضج الأفراد الذين تتعامل معهم، أسلوب القيادة الأمثل، وذلك على النحو الذي يظهره الشكل التالي :



أكبرالإهتمام بالعمل



فـــإذا افترضنا أن مدير التعليم كان يتعامل مع أشخاص غير ناضجين فإن نظرية ((دورة الحياة)) تقترح بأن على القيادي أن يسلك المربع رقم (١) ثم يتقدم إلى مربع ٢، ٣، ٤ وذلك كلما تقدم الأفراد إلى مرحلة النضج ، وعلى العموم فإن أسلوب المربع رقم (١) يناسب المواقف التي يكون فيها الأفراد غير ناضجين تماماً. أمـــا أسلوب المربع ٣،٢ فيناسب في التعامل مع الأفراد متوسطي النضج، وأخيراً فـــإن أسلوب المربع (٤) يناسب في التعامل مع الأشخاص الذين اكتمل نضجهم (١١،ص ٣٠) .

ومـــن ناحيـــة أخـــرى ، فإنه يجب أخذ الحيطة والحذر عند تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل نظرية المواقف، أو الإدارة بالأهداف الخ. في القرارات الإدارية الأكاديمية. حيث يعتقد أحد كتاب الإدارة بأن الجامعات لا يمكن إدارتها مطلقا كما

تـــدار الشـــركات، وذلك لأنها تختلف من ناحية الملكية، أو طرق إدارتها، أو طرق قياس إنجازاتها .

وعلى الرغم من هذه الانتقادات ، إلا أن الإدارة الحديثة ، ومن بينها نظرية المواقـــف سوف تساهم في رفع كفاءة مد راء التعليم العالي الراغبين في البحث عن طريق جديدة للتعامل مع المشاكل المعقدة التي تواجهها مؤسساتهم .

تطبيق نظرية المواقف

في مجال التنظيم

وقبل أن نوضح كيف سيتم تطبيق نظرية المواقف في مجال التنظيم الإداري ينبغي لنا بيان المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على التنظيم .

متغيرات المواقف التي تؤثر على التنظيم: —

غالباً ما تكون المتغيرات الأساسية التي تؤثر على التنظيم داخلية مثل :—

١. الأهداف : ولتحقيق أهداف معينة فإن المنظمات تجد نفسها بأن عليها القيام بأعمال ووظائف معينة في بيئة معينة.

فمثلاً إذا كانت أهداف منظمة ما اقتصادية فإنها تنظم نفسها لتحقيق أقصى ربح ، وإذا كانت أهدافها عامة كالقطاع العام مثلاً فإنه يهتم بتحقيق كفاءة الخدمة ورفع قيمتها الاجتماعية .

٢. متغيرات الواجب والتكنولوجيا: فإذا كان العمل روتينياً ونمطياً فإن ذلك يشجع على بناء تنظيم بيروقراطي، بينما إذا كان العمل يتطلب القيام بتحسينات مستمرة وتتغير فيه التكنولوجيا بسرعة فإن ذلك يتطلب تنظيماً مرناً وحيوياً يتجدد باستمرار .

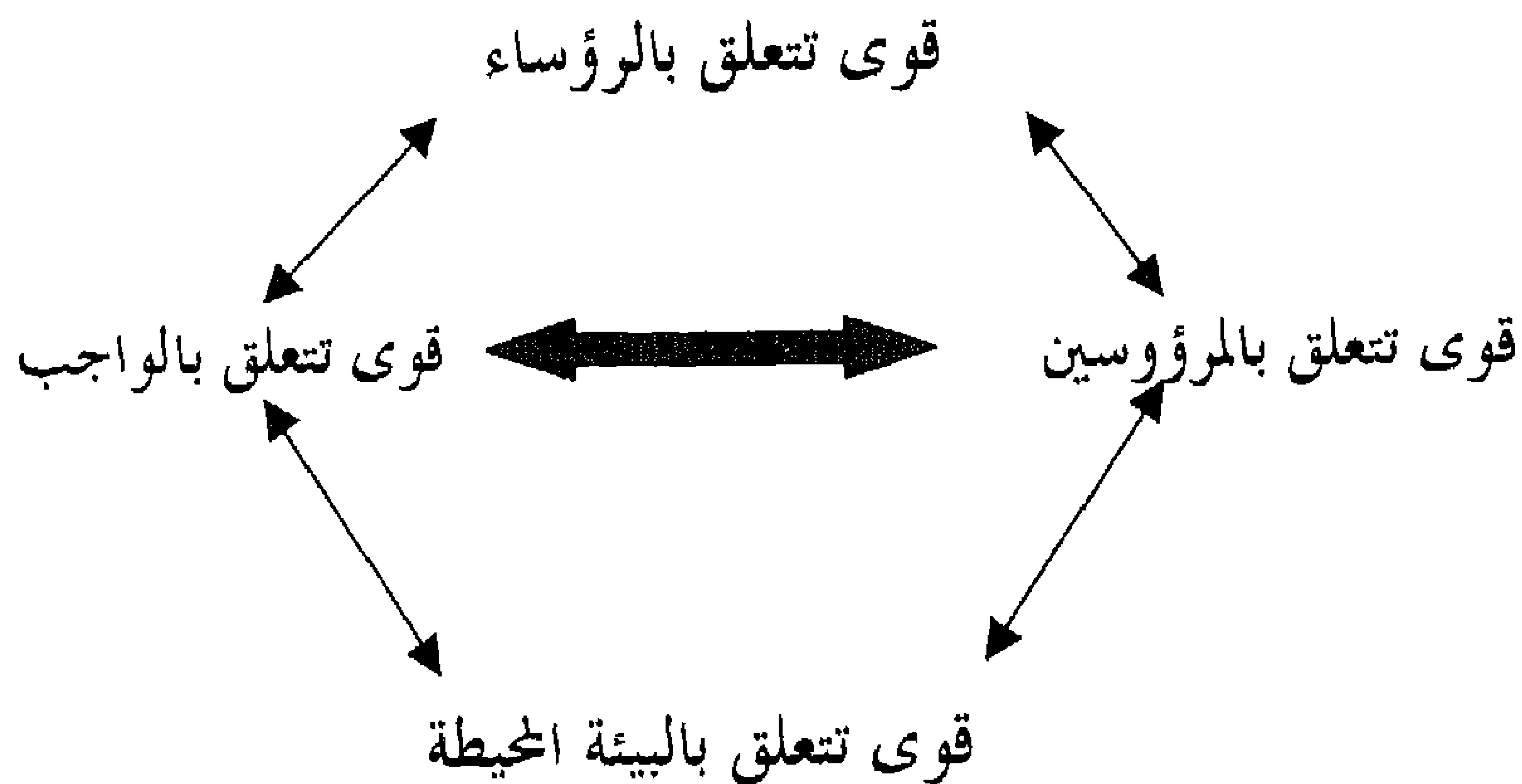
٣. الأفراد : عندما يكون الأفراد على درجة عالية من المهارة فإن ذلك يتطلب خفض درجة الرقابة في التنظيم، بينما إذا كانت الوظائف تتطلب مهارات محدودة ، فإن الأفراد يؤدون عملاً أفضل في جو بيروقراطي .

٤. الحجم: فكلما ارتفع حجم المنظمة بتواجد عدد أكبر من المجموعات وبالتالي يزداد التركيز على القواعد الرسمية الغير شخصية (٥،ص ٣٩٠).

كذلــك هنالك عوامل خارجية تؤثر على هيكل التنظيم ، والتي يجب على الأفراد التنظيم التعرف عليها وأخذها في الحسان إذا ما رغبوا في تحقيق أهدافهــم (٩، ص ٤). وتتغــلب المنظمات على ظروفها الخارجية عن طريق إنشاء وحدات تنظيمية أو وظائف معينة لمواجهة الطوارئ التي تنشأ من مصدرين : المصدر الأول لــلمفاجآت يتعلق بتكرار التغير وخطوط الإنتاج . وكذلك فإن المنتجات المنافسة والمنــتجين المنافسين ، ومستويات الأسعار كلها تقود أيضاً إلى المفاجآت. ولمواجهة الــتغيرات في البيــئة الخارجية فإنه يتم تقسيم التنظيم إلى قطاعات مختلفة ، ولكل قطــاع مهمة مواجهة المفاجآت أو الظروف المتغيرة في المجال الخاص به ، ويجب أن ترتبط هذه الوحدات معاً لإنجاز أهداف التنظيم بنجاح (٨، ص ٦٠) .

نموذج الاحتمالات في تصميم التنظيم الإداري

الهيكل التنظيمي هو نتاج مجموعة من القوى : قوى تتعلق بالمدير، وقوى تتعلق بالتكنولوجيا والبيئة ، وقوى تتعلق بالمرؤوسين وقوى تتعلق بالواجبات. وينشأ التنظيم نتيجة للتفاعل بين هذه القوى الأربعة. كما تظهر في الشكل الآتي :ـــ



وهــذه القوى التي تتفاعل معاً تشكل التنظيم الذي تختاره الشركات. إن كــل مــنظمة تقع في وسط ضغوط متفاوتة ومعقدة . وتكون المنظمة الناجحة هي

تـــلك الـــتي تأخذ بعين الاعتبار تلك المذكورة أعلاه، والتي تتجاوب مع متطلبات الموقف(١٢،ص٤٤) .

ولقد استنتجت العديد من الدراسات بأنه لا يوجد تنظيم واحد مناسب في كل الأحوال. وعلى العموم ، فعندما تكون التكنولوجيا ، وظروف السوق مستقرة ، فـــإن تنظـــيماً آلياً (ثابتاً)يكون مناسباً. ولكن عندما تكون ظروف البيئة مستقرة وكذلـــك التكنولوجيا الداخلية تتغير باستمرار، فإنه يصبح لزاماً أن يكون التنظيم حيوياً ومتحركاً. (٥، ص ٤٠٣).

وتشمل مشكلة التنظيم حسبما تراه نظرية المواقف تحليل العوامل التي تؤثر عـــلى أداء تنظيم معين. إن المدير لا يطبق مبادئ التنظيم في فراغ، بدلاً من ذلك، فإنه يفترض القيام بأداء واجبات وأنشطة معينة بواسطة أفراد بالذات تتوافر لديهم مهـــارات معيـــنة، ويكـــون هدفه هو تنسيق هذه العوامل لتحقيق أهداف التنظيم. وبالتالي فإن عليه أن يأخذ بعين الاعتبار خصائص أو أبعاد هذه العوامل التي يتعامل معهـــا. إن عـــلى التنظيم الذي يختاره أن يناسب بين الواجبات التي ينبغي إنجازها، ودرجـــة تعقيداتها الفنية، والأشخاص الذين سيقومون على تنفيذها، وذلك إذا كان يسعى إلى تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة. وكذلك فإن على المدير أن يكون مدركاً لعوامـــل البيـــئة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على ما يسعى لإنجازه. فإذا كان ينتج سلعاً لتـــباع إلى الحكومة، فسوف يهمه كيف سيتفاعل تنظيمه مع الإدارات الحكومية ، أمـــا إذا كان يسعى لاجتذاب العمالة أو موارد أخرى لمنظمته ، فإن عليه أن يصمم التنظيم الذي يجذب الأفراد ، والمستثمرين والجماعات المحيطة (٤، ص ٩٤) .

تطبيق نظرية المواقف

في مجال تفويض السلطة

وكطريقة لبيان كيف يمكن الاستفادة من نظرية الاحتمالات أو المواقف في بناء التنظيم ، فسوف نستخدم اللامركزية كمثال.

تعني عبارة ((اللامركزية)) دفع عملية اتخاذ القرارات إلى أدنى مستوى إداري ممكن. و باختصار ، عندما تكون السلطة مركزة فهذه حالة من المركزية، وعندما تكون السلطة منتشرة فتوجد حالة من اللامركزية. وكلاهما إذا (المركزية واللامركزية) ترتبطان بدرجة تفويض السلطة (١٢، ص ٤) .

السؤال هو كم من السلطة يمكن تفويضه إلى المرؤوسين ؟

إن عملية اشتراك الموظفين في القرارات التي سيقومون بتنفيذها يعتبر توجها جديداً وهاماً للإدارة. من الواضح أنه من غير الممكن إشراك جميع الأشخاص في قرار حتى وإن كان الاتصال الفعّال حول القرارات يعتبر نوعاً من الإشراك في اتخاذها. ودرجة المشاركة في عملية اتخاذ القرار تعتمد عل قوى تتعلق بالموقف، وقوى تتعلق بالمدير، وقوى تتعلق بالمرؤوسين. هذه القوى تزودنا بالمؤشرات حول مدى إشراك المدير للآخرين في اتخاذ قراراته والتي تتفق مع كفاءاتهم ، وخبراتهم ودرجة استجابتهم لردود المدير تجاه موقف معين. فبعض هذه القرارات يمكن تفويضها إلى وحدات متخصصة بينما قرارات أخرى تتعلق بالسياسات في الجوانب المالية والإدارية ، والمسائل القانونية تبقى مركزية (١٥، ص ١١٥) .

يشير مبدأ درجة المركزية إلى أنه يوجد حالة توازن أمثل بين المركزية واللامركزية ، وإن هذا التوازن لا يمكن تحقيقه بدون النظر إلى قدرات المدراء الذين تم تعيينهم لتنسيق العمل بين الإدارات. إن الأساس للوصول إلى هذا التوازن هو

تحديد تلك العوامل المؤثرة ، وتقدير درجة أهميتها في موقف معين، وتقييم ما لها وما عليها، واتخاذ القرار المناسب . (١٢، ص ١٠). كما أنه لا توجد درجة مطلقة من المركزية أو اللامركزية ولكن هناك بعض الإدارات أكثر مركزية أو أقل من غيرها، فالأمـــر نســـبي. وعلى العموم ، نجد أن الشؤون المالية عادةً مركزية بينما شؤون التسويق عادة غير مركزية .

هـــناك ســـؤالان يمكن أن يساعدان في تحديد درجة المركزية هما : على أي مستوى إداري يتم اتخاذ القرارات الإدارية ؟ وما هي درجة أهمية هذه القرارات ؟

فـــإذا قـــررت الإدارة بـــأن سياسات أو عمليات هامة يجب أن يقوم بها المرؤوسين فإننا نعتبر التنظيم لا مركزياً. والعكس بالطبع صحيح.

ولكن أيهما أفضل المركزية أو اللامركزية ؟

من الواضح ، أنه لا يمكن الإجابة على السؤال أيهما أفضل المركزية أو اللامركزية بـــدون الأخذ بعين الاعتبار الموقف وذلك إن الموقف هو الذي يحدد أيهما نختار أو بمعنى آخر أيهما أفضل (٥،ص ٣٩٧) .

على العموم ، المواقف التالية تتطلب اللامركزية :

ـــ عندما تتغير التكنولوجيا بسرعة .
ـــ عندما يكون حجم المنظمة كبيراً.
ـــ عندما يتوافر للمدير معلومات محددة .
ـــ عندما تقوم المنشأة بتسويق العديد من السلع خلال قنوات توزيع متعددة لعملاء متنوعين.
ـــ عندما تكون العلاقات التنظيمية ديمقراطية .
ـــ عندما تكون قوة العمل مدربة وعلى درجة عالية من الكفاءة .
ـــ عندما تكون المكاتب والفروع متباعدة.
ـــ عندما يكون القرار غير مهماً والوقت متوفراً.

ـ عندما يكون قبول المرؤوسين للقرار ضرورياً.

ـ عندما يكون للمنشأة أهدافاً واضحة وخططاً مرسومة لتحقيقها

ـ عندما يكون سير العمل لا يتطلب التنسيق والتكامل بين وحدات كثيرة العدد .

ـ عندما تكون الظروف غير مستقرة (١٢،ص ١٠) .

وعكس هذه المواقف يتطلب أن يكون التنظيم مركزياً بالطبع .

إن مشكلة من يقوم بالتنظيم هو أن يقوم أولاً بتشخيص الموقف بدرجة كافية حتى يعرف إلى أي مدى يمكنه أن يذهب في اللامركزية . ثم تقييم العوامل السابقة والمؤثرة في الموقف. وأخيراً، ملائمة ذلك بمتطلبات التنظيم المرغوبة بناءً على مزايا كل من المركزية واللامركزية .

بعض المزايا التي ترتبط باللامركزية هي : تقليل عبء العمل على عاتق الرؤساء، تحسين دوافع العمل في المستويات الدنيا، إعطاء الفرص للأفراد للتعلم، واتخاذ القرارات بسرعة ، والأخذ بعين الاعتبار الظروف المحلية وتحسين قياس الإنجاز . ولكن من الناحية الأخرى ، فمن عيوب اللامركزية عدم تجانس القرارات، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة التناقص والتعارض بين وحدات التنظيم (٥، ٣٩٧) .

الخلاصة :

وخلاصة القول فإن لنظرية المواقف تطبيقات إدارية عديدة يمكن أن يستفيد منها المدير في قيادته لمرؤوسيه بشكل أفضل، وتصميم التنظيم الملائم لتحقيق الأهداف، وتحديد درجة التفويض المناسب للسلطة.

وفيما يلي بيان بالمواقف المختلفة المحتملة والتنظيم المناسب لكل موقف، وبالنظر إليها يستطيع المدير أن يحدد طبيعة المواقف التي يواجهها ويحدد نوع التنظيم المناسب الذي عليه أن يختاره لتحقيق أداء أفضل.

((المواقف المختلفة والتنظيم المناسب))

المواقف المحتملة	درجة الموقف	التنظيم المناسب
الحجم	إذا كان كبيراً	لا مركزياً
	إذا كان صغيراً	مركزياً
القرار	إذا كان مهماً	مركزياً
	إذا كان غير مهماً	لا مركزياً
المعرفة والخبرة	إذا كان المدراء على درجة عالية من المعرفة والخبرة	لا مركزياً
التنويع والتشكيل	إذا كان الهدف التنويع والتشكيل	لا مركزياً
مهارات المرؤوسين	إذا كانت عالية	لا مركزياً
الموقع الجغرافي	إذا كان منتشراً	لا مركزياً
	إذا كان في موقع واحد أو مواقع متقاربة	مركزياً

الواجبات الفنية	إذا كانت معقدة	لا مركزياً
إطار الوقت	القرارات المستعجلة	لا مركزياً
قبول المرؤوسين للقرار	إذا كان لازماً	لا مركزياً
التخطيط	استراتيجي (٥ سنوات)	مركزياً
	تكتيكي (سنة)	لا مركزياً
نظام الرقابة	إذا كان واضحاً	لا مركزياً
نظام المعلومات	إذا كانت تتوافر للمستويات الدنيا	لا مركزياً
الحاسب الآلي	إذا كانت ــ الاتصالات محكمة	مركزياً
	إذا كانت الاتصالات ضعيفة	لا مركزياً
التنسيق والتجانس	إذا كان مطلوباً	مركزياً
البيئة	إذا كانت مستقرة	مركزياً
	إذا كانت متغيرة ومتقلبة	لا مركزياً
الهدف	إذا كانت الأهداف عامة	مركزياً
المصروفات الرأسمالية	إذا كان ضخمة	مركزياً

المراجــــع

مصادر عربية :

١ــ د.زكـــي محمود هاشم . ((وحدات وطرق العمل بين النظرية والتطبيق)) مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة العدد ٥٥، سبتمبر ١٩٨٧م.

مصادر أجنبية:

2. Bennis, Warren G., Changing Organization, New York, McGraw – Hill Book Co., 1991.
3. Crospy, Philip B., The Situation Management, Industrial Education, New York, 1984.
4. Carlisle, Haward M ., Situational Management: A Contingency approach to leadership, New York, Printice – Hall, 1972.
5. ---------, Management Concepts and Situation, Chicago, Science Research Associates, 1976.
6. Henry, Paul and other, Management of Organization Behavior, prentice – Hall, inc., New Jersy, 1981.
7. Huse, Edgar F., and James L., Bow ditch, Behavior in Organization : A System Approach to Managing, Readings, Massachusetts. Addison Wesiey, publishing Co., 1973.
8. Heliriegel, Don, and others, ((Organizational Design, A Contingency Approach,)) Business Horizons, April, 1973.
9. Lorsch, Jay W., Organization and Their Members: A Contingency Approach, New York, Praeger publishers, 1981.
10. Miller, Max S., ((What are the Principles of Leadership?)) Systems Management, June, 1999.
11. Miller, William a., Leadership Style, Monograph,

NTSU, 1978.
12. Miller, William a., Leadership Style, Monograph, NTSU, 1978.
13. Shetty, Y.K., and others, ((A Contingency Model Of Organization Design,)) California Management Review, Vol. XV,No.1, Fall,1972.
14. Tosi, Henry L., Management, Contingencies, Structure, and Process, St. Clair Press, Chicago, 1976.
15. Wortman, Max S., et al., Emerging Concepts In Management, New York , McMillan Publishing Co., Inc 1975.

الـفـصل الـثـالـث

الوصـف الوظـيـفي

المقدمة

مـــن أهم الأعمال اللازمة لزيادة الإنتاجية وتحسين الربح هو إعداد برنامج الوصف الوظيفي ، بمعنى التعريف بكل معالم الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤولية الخاصـــة بها ، كذلك أنواع الظروف التي يؤدى فيها العمل والشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يقوم بالعمل أو الوظيفة . ويختلف توصيف العمل عن عملية تصميم العمل التي سبق ذكرها في أن العملية الأخـــيرة تختص بتحديد النطاق العام الذي يشمله كل عمل أو وضع الحدود حـــول أين يبدأ العمل وأين ينتهي ، ولكن عمـــلية التوصـــيف تذهـــب إلى أبعد من ذلك بحصر كافة أوجه النشاط تتضمنها الوظيفـــة ، ومدى المسؤولية المندرجة في العمل . ظروف تأدية العمل وشروط من يشغلها ومؤهلاته .

تمثل عملية وصف الوظائف مرحلة أساسية أنشطة إدارة الأفراد ، لما لها من أهميـــة محورية في مختلف ما تقوم به هذه الإدارة من مهـــام . ونستعرض فيما يلي : الاستـــخدامات المخـــتلـــفة لبـــطـــاقـــات وصـــف الوظـــائـــف:

١ – وصف الوظائف أساس في تخطيط القوى العاملـــة :

إن تخطيـــط القـــوى العامـــلة يحتوى على أمرين أساســـيـــن هما، تحديد نوعيـــات الأشخاص المطلوبين للعمل في منظمة معينة ، وتحديد الأعداد المطلوبة من كـــل نوعية . والبيان الأول الخاص بنوعيات الأفراد أي مواصفاتهم نحصل عليه من واقـــع بطاقات توصيف الوظائـــف حيث أن بطاقة الوصف بعد آن تحلل واجهات الوظيفة ومسئولياتها وظروف تأديتها والعوامل الأساسية المتصلة بالنجاح في الأداء ،

وتنتقل فـــي شق هام منها إلى حصر مواصفات شاغل الوظيفة والتي تتبلور عـــادة في الآتـــــي :

- التأهيل العلمي من حيث النوع والمســـتـــوي .
- الخبرة العملية مـــن حيث مـــجالـــها ومدتـــهـــــــا .
- الصفات الشخصية للفرد اللازمة للنجاح في الوظيفة .
- المســـتـــــــــوى الاجـــتـــمـــاعـــــــــــي .
- الصفات الخاصة المميزة ، مثل إجادة لغـــات محددة أو تـــوفر مـــهارات وقـــدرات خـــاصـــــــــة يـــتـــطـــلبها الأداء الجيـــــــــــــد للوظـــيفة.

مـــن ذلـــك نجد أنه في غياب بطاقات وصف الوظائف المعدة إعدادا علميا سليما تنخفض كفاءة تخطيط القوى العاملة إلى درجة بعيدة .

٢- وصف الوظائف أساس في الاستقطاب والاختيار :

لاشـــك أن وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائـــــف يسهم في جعـــل عـــلمية الاستقطاب أكثر كفاءة إذ تتجه إدارة الأفراد مباشرة إلى المصادر الأكـــثر احـــتمالا . فمـــثلا إذا كـــان المطـــلوب موظفين جامعين ، تتجه جهود الاســـتقطاب إلى مجـــتمع خريجي الجامعات أما إذا كان المطلوب هم من أصحاب الخبرات العملية بغض النظر عن التأهيل الجامعي اتجهت عملية الاستقطاب إلى سوق العمل الذي تتوفر فيه مثل هذه النوعية .

كذلـــك فـــإن تخطيـــط الاختيار من حيث أسلوبه وأدواته من اختبارات شخصـــية أو تحريـــرية أو استخدام للاختبارات النفسية سوف يختلف إلى حد بعيد بحسب طبيعة المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف .

وكـــلما كانت هذه أكثر دقة ، كلما كانت معايير الاختيار وأدق وأكفأ في تمييز أنسب العناصر للاستخدام .

٣- وصف الوظائف أساس في عمليات التدريب :

إذ في وصـف البيانات المتضـمنة في بطاقات الوصف الوظيفي واجبات ومسـؤوليات الوظـائف وأسـاليب الأداء وإجراءاته تتم عملية تصميم البرامج التدريـبية المناسـبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقتضي به بطاقات الوصف.

٤- وصف الوظائف أساس عمليات الـترقـية :

أن الـترقية هـي في الأسـاس تـرفيع للموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسـؤوليات وسـلطات أعلى . ولكن بشرط توفر شروط شغل الوظيفة الأعلى ، ومـن ثم فـإن بطاقة وصف الوظيفة حيث تحدد صفات شاغلها ، تصبح أساسا في المفاضـلة بين المرشحين للترقية حيث تسند الوظيفة إلى من تتوفر فيه هذه الشروط بدرجـة أكبر ، أو قد تحجب الترقية عن هؤلاء المرشحين إذا لم يوجد بينهم من هو جديـر بشغل الوظيفة الأعلى ، ومن ثم تتجه الجهود للبحث عن شخص من خارج المنظمة تتوفر فيه المواصفات اللازمة للوظيفة .

٥- وصف الوظيفة أساس في تقييم الأداء :

أن جانـبا هامـا فى عملية تقييم الأداء يتركز فى الحكم على كفاءة العمل الـذي يقـوم بـه العـامل ، وبالتالي فأن سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضـوعية تـتخذ أساسا في القياس والمقارنة ، ولا شك أن أسلم هذه المعايير هي المواصـفات الـواردة بوصف الوظيفة عن واجبات ومسئوليات الوظيفة وأساليب أداءها .

وبالـتالي فأن بطاقة وصف الوظيفة تتخذ ابتداء كأساس في تصميم نماذج تقيـيم الأداء باخـتيار عناصر التقييم من بين ما يرد بها من معلومات عن الوظيفة ومتطلـباتها ، ثم هـي تـتخذ أساسا ينسب إليه الأداء الفعلي للعامل لتقدير مدى

كفاءته (أي هل يصل الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة) .

وبالتالي فأن وصف الوظيفة يعتبر أساسا غير مباشر لكثير من القرارات المتصلة بمنح العـــلاوات والمكافآت والحوافز والنقل من الوظيفة وحتى إنهاء الخدمة والتي تستند جميعها إلى تقديرات الكفاءة بدرجة أو أخرى .

طـــرق تـــوصـــيـــف الأعمـــــال :

أن عمـــلية توصـــيف الأعمـــال هي أساسا عملية تجميع بيانات . وتختلف أساليب تجميع بيانات الأعمال والوظائف ، ولكن يمكن على الأقل تمييز ثلاثة طرق أساسية :

- الاستقصــــاءات .
- الملاحظة الشخصية .
- المقابــــــلات .

طريقــــة الاستقصــــــاءات :

تعتمد طريقة الاستقصاء أساسا على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته . وقد تبين في تجارب كثرة من الشركات التي تتبع هذا الأسلوب في جمع بيانات التوصيف عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالهم بطريقة مناسبة حتى بالنسبة لمن يشغلون المناصب الإدارية .وعلى هذا فأن طريقة الاستقصاء لا تلقى تأييدا كثيرا من المشتغلين بهذه العملية . ولكن بعض الشركات تستخدم الاستقصاء كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن من إجراء توصيف دقيق للعمل .

طريقة الملاحظة الشخصية :

تصـــلح طريقة الملاحظة في توصيف الأعمال البسيطة التي تتصف بالتكرار وتقـــوم طريقة الملاحظة أساسا على أن القائم بالتوصيف يعمد إلى مراقبة الشخص القائم بالعمل المطلوب توصيفه ويسجل كافة الأعمال التي يقوم بها ويتولى جمع كافة بيانات التوصيف مباشرة .

طريقة الملاحظة الشخصيـــــة :

رغم أن المقابلة الشخصية مع القائم بالعمل تكلف جهدا ومالا ووقتا أكثر مـــن الطريقـــتين السابقتين ، إلا ان التجربة أثبتت أنها اكثر فاعلية وافيد للموظف وللشركة . ويفضل أن تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل ويتحدث مع القائم به ويرجع إلى المشرف في نفس الوقت . ويتم أخـــبار رئيس القسم قبل المقابلة عن نوع العمل المطلوب توصيفه ومن هو الموظف المطلوب مقابلته ويقوم الرئيس بتقديم الباحث إلى الموظف . وبعد أن يحصل الباحث عـــلى المعـــلومات اللازمة فانه يطلع الموظف القائم بالعمل عليها كما يراجعها مع المشرف .

وهـــناك بعـــض القواعد الأساسية التي يجب أن يراعيها الباحث عند قيامه بإجراء مقابلات التوصيف لأهميتها في تسهيل عمله :

١. ضـــرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف أو العامل وكسب ثقته .

٢. ضرورة إبداء الاهتمام والتقدير للعامل ونوع العمل الذي يؤديه .

٣. الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدى العمل الآن وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يؤدى العمل .

٤. ضـــرورة التخاطب مع العاملين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون .

٥. لا يجـــب أن يخـــلط الباحث بين العمل والعامل .أن موضع التوصيف هو العمل وليس العامل .

٦. ضـــرورة مـــراجعة البيانات التي يحصل عليها الباحث أما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل أو بالرجوع إلى المشرف .

نمـــوذج وصـــف العمـــــــل :

أن النتيجة المباشرة لعملية توصيف الأعمال هي ما يسمى بوصف العمل وهو عبارة عن نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقة بالعمل وأنواع البيانات أو المعلومات التي يتضمنها وصف العمل قد تتضمن الآتي :

١. التعريف بالعمل (اسم الوظيفـــــــــــة).
٢. ملخـــــــص العمـــــــــــــل .
٣. الواجبـــــــــــــــــــات .
٤. الأشراف الواقع على القائم بالعمـــــــل .
٥. الأشراف الذي يقوم به شاغل الوظيفـــــة .
٦. علاقة العمل بالأعمـــــال الأخـــــرى .
٧. الآلات ، المعدات ، والمواد المستخدمة في العمـــــــل .
٨. ظروف تـــأدية العمـــــــــــــــل .
٩. بعض المصطلحات الخاصة المستعملـــــة .

تحديد مواصفات شاغل الوظيفـــــــة :

يقصــــد بها تحديد الشروط والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يشغل وظيفة معيـــنة . وإعداد وصف العمل سهل نسبياً بالمقارنة بعملية إعداد مواصفات شاغل الوظيفة إذ في أغلب الأحيان قد يحار الباحث فيما إذا كان العمل الموصوف يتطلب شـــخص حاصـــل على شهادة متوسطة أم شهادة جامعية ؟ عدد محدد من سنوات الخبرة وشهادة جامعية ، أم خبرة طويلة وشهادة متوسطة ؟

وغالـــبا يحـــتوى نمـــوذج مواصـــفات شاغل الوظيفة على بعض الصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية بالإضافة إلى المتطلبات العادية من حيث الصحة ، التعلـــيم ، والخـــبرة ، وبالتالي فقد تندرج في النموذج بعض الصفات مثل الصبر ، القـــدرة على التحكم في الأعصاب ، القدرة على تكوين الصداقات ، والتفاعل مع الآخـــرين . ولـــن نجد أن البيـــانات الشائع استخدامها في تحديد المواصفات هي الآتيـــــــة :

- التعليم .
- الخبرة والمران .
- القدرة البدنية .
- القدرة العقلية .

فما يلي نموذج للوصف الوظيفي لوظيفة رجل البيع :

كشف وصف وظيفي لرجل البيع

مسمى الوظيفة	: ممثل مبيعات
القسم	:
الإدارة	: إدارة المبيعات
الرئيس المباشر	: مشرف المبيعات
عدد شاغلي الوظيفة	: (٥)

ملخص الواجبات

في حدود سياسات الشركة ، يقوم بترويج المبيعات وتحقيق رقم المبيعات والأرباح المستهدفة في المنطقة المقررة بأقل تكلفة ممكنة .

الواجبات الأساسية

١. يعـــد جميع الخطط اللازمة لإنجاز المبيعات المستهدفة لكل حساب ويقدمها مقدما إلى رئيسه المباشر .

٢. يعد مصاريف الانتقال والمصاريف الأخرى اللازمة لتغطية المنطقة المقررة .

٣. يقـــوم بخدمـــة العملاء بما يحقق لهم الرضى وبطريقة اقتصادية تخدم مصالح الشركة .

٤. يعد خطط إرشاد العملاء حول السلع التي يبيعها .

٥. يقـــوم بالتماس المبيعات عن طريق الهاتف والاتصالات الشخصية للعملاء الحاليين والمحتملين بما يحقق أفضل ربحية للشركة .

٦. يتعرف على مشاكل عملاء ويعمل على حلها بشكل مناسب .

٧. يطـــلب مساعدة مدير المبيعات في المسائل المهمة والمبيعات الكبيرة لتذليل العقبات التي تواجه عملية البيع .

٨. يتابع شكاوي العملاء ويعمل على حلها بأقصى سرعة ممكنة .

٩. يحتفظ ببطاقات شاملة للعملاء الحاليين والمحتملين .

١٠. يقدم تقارير الاتصالات الأسبوعية لرئيسة المباشر .

١١. يقدم تقارير خاصة عن حالة المنافسة والمشاكل البيعية واحتياجات السوق عند الحاجة .

١٢. يحضر الاجتماعات والندوات والمعارض وفقا لتعليمات الرئيس المباشر .

١٣. يحتفظ بمعلومات عن المنافسين شاملة ، ويقوم بتحديثها دوريا سواء من حيث المنتجات التي يبيعونها واسعارهم وطرق توزيعها .

١٤ يقوم بأية أعمال أخرى من طبيعة العمل يكلفه بها الرئيس المباشر .

العلاقـــات

- العملاء : يقوم بإنشاء علاقات طيبة مع العملاء ويحافظ عليها .
- مديـــر المبيعات : يقوم برفع تقارير إليه دورياً عن مدى إنجاز الأهداف ويستشيره باستمرار في أعماله .
- موظفـــي الشـــركة : يمثل مصالح العملاء لدى باقي إدارات الشركة ويتابعها .
- الجمهور : يحافظ على صلات طيبة بالجمهور والمجتمع ككل .

الحد الأدنى لمطالب التأهيل

- ثانوية عامة .
- دورة في المبيعات (مهارات البيع)
- مقدرة الاتصال والإقناع .
- إجادة اللغة الإنجليزية قراءة وتحدثا وكتابة .

ويشـــير د . عاطف عبيد إلى الخطوات اللازم اتباعها عند القيام بمشروع توصيف الوظائف في المنشأة وهي :

أولاً : تحديد أنواع الوظائف والأعمال التي سيتم وصفها .

ثانياً : المراحل التنفيذية وفيها يتم :

١. شرح أغراض التحليل والوصف الوظيفي للعاملين .

٢. جمع المعلومات اللازمة علن الوظائف والأعمال التي سيتم وصفها بالطرق السالف ذكرها .

٣. ثم كتابة الوصف الكامل للوظيفة بشكل مبدئي .

٤. مراجعة هذا الوصف مع الرئيس المشرف على الوظيفة وشاغلها .

ثالثاً : مرحلة اعتماد وصف العمل حسب التسلسل الإداري .

الخلاصة

وخلاصة القول أن للوصف الوظيفي أهمية قصوى للعمل الإداري الجيد وبدونها يصبح القرار الإداري عبارة عن فوازير ، وحظ يصيب حينا ويخطئ في أحيان كثيرة ، فبدون الوصف الوظيفي ، لا يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، ولا يمكن أن : يوجد نظام ترقية سليم ، أو نظام تدريب سليم أو سلم رواتب جيد ، وتكون الشركة أو المؤسسة التي لا يوجد به وصف وظيفي عرضة لخطر الإفلاس في أي وقت والخروج من السوق .

المراجـــــــع

١. د . عاطف عبيد ، إدارة الأفراد ، دار النهضة ، القاهرة – ١٩٩٠ م.

٢. د . عبد العزيز أبو نبعه ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، دار المناهج ، عمان ، ٢٠٠٢

٣. د . عبد الباري درة ، د. زهير الصباغ ، إدارة القوى البشرية : منحنى نظمي ، دار الندوة للنشر والتوزيع – عمان ١٩٨٦ م .

٤. د . علي عبد الوهاب ، الإدارة ، معهد الإدارة العامة – الرياض ، ١٩٩٢ م .

٥. د . علي السلمي ، مذكرات تدريب في إدارة الأفراد ، غرفة التجارة والصناعة ، الرياض ، ١٩٩٠ م .

الفصل الرابع

بناء التنظيم الجيد

المقدمة

تشير البحوث إلى أن البناء التنظيمي يؤثر على المناخ التنظيمي السائد في المنشأة، فكلما زادت المركزية والرسميات وتحكم الإجراءات كلما أمكن التنبؤ بوجود مناخ تنظيمي سلبي لدى الموظفين في المنشأة، وكذلك الحال إذا زاد حجمها. وبعكس ذلك، عندما تكون المنشأة صغيرة الحجم، إذ تبين في مثل هذه الحالة أن العلاقات بين الموظفين تكون أكثر مودة وصراحة وثقة و انفتاحا، وبالتالي تتزايد التوقعات بوجود مناخ تنظيمي إيجابي عند الموظفين.

والمناخ التنظيمي مفهوم جديد في عالم الإدارة ويقصد به ((الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة و المتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسين وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي ينبغي تحقيقها. أي أنه الاتجاهات البارزة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها. وبهذا المعنى فإن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء)) (١، ص ٣٧ــ٤٤) .

حيث أن البناء التنظيمي يؤثر في المناخ التنظيمي، ولما كان الأخير يؤثر بدوره على الدوافع، والأداء والرضاء الوظيفي لدى العاملين في المنشأة، فإنه من هنا تنبع أهمية دراسة مفهوم البناء التنظيمي كأداة إذا استخدمت بفعالية أدت إلى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

لذا يهدف هذا الفصل إلى : ـــ توضيح مفهوم بناء التنظيم .

ـــ شرح نظريات التنظيم الحديث.

ـــ بيان تطبيقات مفهوم بناء التنظيم.

ـــ بيان مفهوم تنظيم المصفوفة .

مفهوم بناء التنظيم

المنظمات والتنظيم والبناء التنظيمي عبارات تستخدم غالباً كمترادفات ولكنها تتطلب في الواقع تعريفاً دقيقاً. فعبارة المنظمات تشمل جميع الأفراد، والموارد، والتسهيلات، والسياسات، والأساليب والأعمال، وعوامل أخرى تشكل كلها معاً هذه الكيانات ((المنظمات)). والتنظيم في أضيق نطاق ، يتألف من تحديد للعلاقات والمسؤوليات والواجبات التي تحكم الأنشطة الرسمية للأفراد الذين تم توظيفهم في هذه المنظمات، ويعرف كارلسيل ((مفهوم البناء التنظيمي)) بأنه نظام من العلاقات التي وضعت رسمياً وتطورت بشكل غير رسمي لتحكم أنشطة الأفراد الذين يعتمد بعضهم على بعض في تحقيق الأهداف العامة (٢، ص ٣٣١) . ((تصميم التنظيم)) يعرفه جبسون بأنه يعني العملية التي بواسطتها يقوم المدراء بإنشاء هيكل للواجبات والصلاحيات. والهيكل يعني علاقات ثابتة نسبياً بين مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة (٤،ص ٢٥) . وتنشأ تلك العلاقات الثابتة نتيجة للقرارات الإدارية التي تتعلق بالآتي:

١. تقسيم المهمات العامة للوحدة إلى وظائف محددة ، بمعنى أن الواجب العام يتم تقسيمه أو تخصيصه بين أفراد الوحدة. هذه المسألة تعرف ((بالوصف الوظيفي)).
٢. يتم تجميع الوظائف الفردية في مجموعات متشابهة على أسس عامة مثل العملاء، أو المنطقة الجغرافية أو السلعة، وهذا ما يعرف ((بالوحدات الإدارية)) أو تشكيل الإدارات.
٣. إن حجم المجموعة التي ترفع تقاريرها إلى رئيس واحد يجب تحديده وهذا ما يسمى ((بنطاق الإشراف)).
٤. ثم يتم توزيع الصلاحيات على الوظائف أو مجموعة الوظائف على أساس مركزي أو لا مركزي وهذا ما يعرف ((بتفويض السلطة)).

تكون نتيجة حل الإدارة لهذه المسائل الأربعة ما يعرف بالبناء التنظيمي (٤، ص ٣٢).

((التنظيم الرسمي)) هو ترتيب للواجبات والمهام بحيث يمكن تحقيق أهدافه بفعّاليـــة. ويكون التنظيم الرسمي غير شخصي، وعادةً ما يتم تحديده عن طريق ((الوصـــف الوظيفـــي وخرائط التنظيم)) . وتحت مفهوم تقسيم العمل ، فإن أنشطة الوظـــائف وعلاقاتها يتم تحديدها في الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي .وبعد أن يـــتم تقســـيم المهام الكبرى إلى مهام أصغر (وظائف) يجب أن يتم تنسيق عمليات التشغيل كلها وهذه وظيفة ((نظام المعلومات)) .

ومن ناحية أخرى ، فإن ((التنظيم غير الرسمي)) ينتج عن التنظيم الرسمي، وينشأ عن حاجات ومتطلبات الأفراد، حيث أن لهم متطلبات وحاجات قد تتفق أو لا تتفق مع أهداف التنظيم. ويوفر التنظيم الغير رسمي الدعم لأفراده. فعندما يعمل مجموعة من الأشخاص معاً تنشأ صداقات بينهم بحكم تشابه أعمالهم وتشابه صفاتهم ، وعندما تتوافر المودة بين أفراد المجموعة يؤدي ذلك إلى أداء عمل أفضل . وينشأ عن هذه العلاقات غير الرسمية قواعد قد لا يقرها التنظيم الرسمي .

وحتى يمكن توفير التنسيق والرقابة في المنظمة، يجب أن يكون هناك اتصال بين المدراء في المستويات الأعلى والموظفين في المستويات الأدنى. هذا التسلسل من الإتصالات يسمى ((بالتسلسل الرئاسي)) وتستخدم هذه السلسلة كوسيلة لإتخاذ القـــرارات والإتصـــالات وتفويض السلطة، وللقيام بكافة أعمال المنظمة . ويجب أيضاً أن تكون خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل واضحة تماماً. كما يجب أن يتبع العدد المناسب من المرؤوسين للرئيس بحيث يمكن له إدارتهم بفعّالية ونجاح، وهذا ما يطلق عليه ((نطاق الإشراف)).

ومـــن أجل الحصول على الوضوح والإنسجام في التنظيم فإنه لا ينبغي أن يـــرأس المـــرؤوس الواحـــد أكـــثر من رئيس واحد ((وحدة الرئاسة))، كما أن صـــلاحيات ومســـؤوليات كل رئيس يجب توضيحها وتحديدها كتابة بالإضافة إلى ضـــرورة وجود التطابق بين المسؤوليات والصلاحيات المقررة . فضلاً عن ذلك ، يجب أن يكون مقدار السلطة المفوضة ومدى تفويضها واضحاً للجميع (السلطات التنفيذية مقابل الإستشارية).

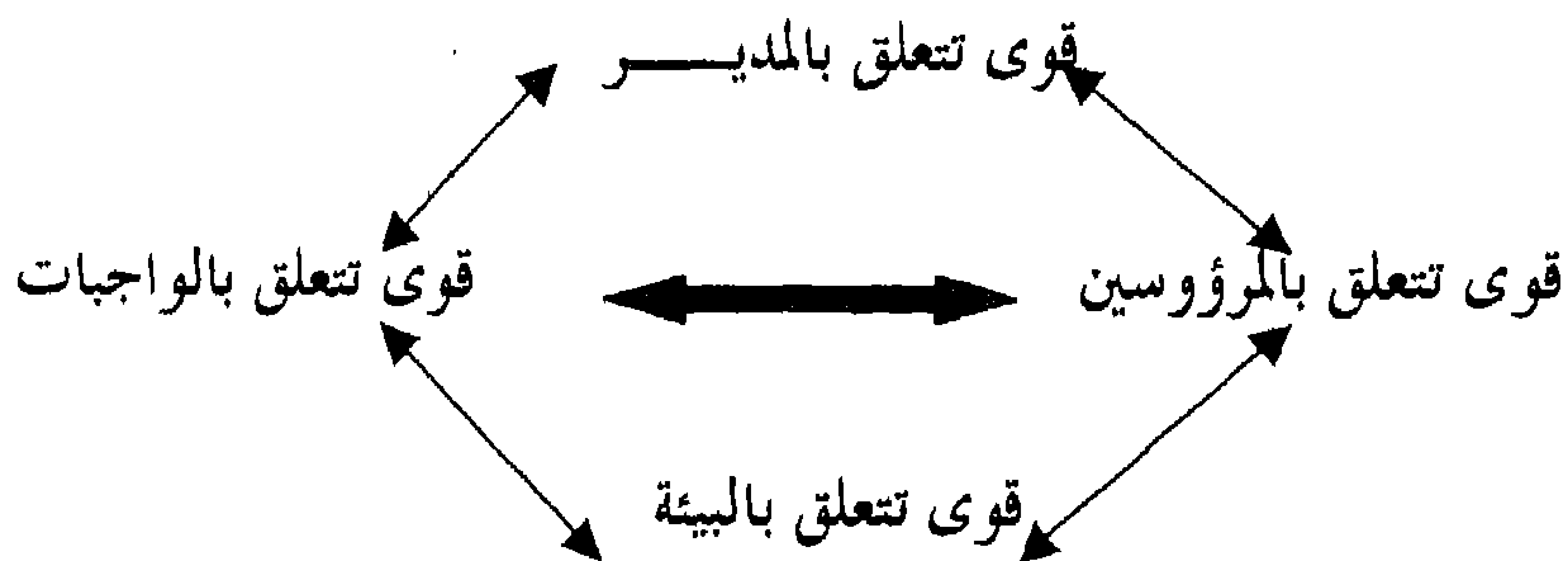
ينشـــأ عـــن التسلســـل الرئاسي قنوات رأسية لإنسياب السلطة، وتدفق الإتصـــالات في داخـــل التنظـــيم ، وعـــلى كل حال، فإن معظم تدفق الأنشطة والعمليات يتم على أساس أفقي أكثر منه رأسي. فعلى المستوى العملي، يتم تدفق معلومات الإنتاج وعمليات التشغيل من مجموعات العمل وبناءً عليه، توجد مشكلة تنظيمية تتعلق بتحقيق التكامل الأفقي . والطرق العديدة التي تحقق التكامل الأفقي هي ((اللجان، وفرق العمل،وقوة العمل ، وإدارة المشروع، وتنظيم ماتركس (٥، ص٤٥٥) .

نظريات بناء التنظيم

إحدى هذه النظريات تدعى ((النظرية التقليدية)) وتقوم على فرض يقول بـــأن خصـــائص بـــناء التنظيم الفعّال هي : الوظائف عالية التخصص، الإدارات المتجانسة،ضيق نطاق الإشراف، ومركزية السلطة نسبياً والأساس الذي بنيت عليه هـــذه الفرضيات موجود في الظروف التاريخية التي أحاطت بتطور النظرية. فالثورة الصناعية في بدايتها الأولى كانت تشجع القطاع العام والخاص على زيادة الإنتاجية والكفـــاءة. وللوصول إلى هذا الهدف، فإن النظرية التقليدية تقترح أسلوباً واحداً أمـــثل لبناء التنظيم (٤،ص٢٨١). وتدعي النظرية التقليدية بأنه إذا اتبعت مبادئ محددة بغض النظر عن حجم المنشأة، فإن النتيجة ستكون تنظيمـــاً جيـــداً (٧،ص ٣٠).

((التنظـــيم الرئاسي)) يطلق عليه عادةً ((البيروقراطي)) وتلك العبارة تحضـــر إلى الذهـــن فوراً التنظيم الرسمي ، الغير شخصي ، الذي يؤكد على اتباع إجـــراءات ثابتة، والروتين الذي لا يستجيب لمتطلبات ومشاكل الموظفين والعملاء وعـــلى الـــرغم من هذه الإنتقادات الشائعة لهذا النوع من التنظيم ، إلا أن بعض الباحثين يرون أن هذا التنظيم يناسب في ظروف البيئة المستقرة . وبناءً عليه نتوقع أن يـــبرز هـــذا التنظـــيم التقليدي (الرئاسي) كلما كانت الظروف التكنولوجية وظروف السوق مستقرة ويمكن التنبؤ بها. وهذا ما ينطق غالباً على القطاع العام. فالمـــتغيرات التكنولوجية بالنسبة إليه قليلة، والسوق الذي يقوم بخدمته محدود و واضـــح تمامـــاً، فضلاً عن غياب المنافسة عند تقديم خدماته. ونفس الشيئ ينطبق تقريـــباً على عدد من مؤسسات القطاع الخاص ، مثل : البنوك وشركات التأمين ، وشركات المعلبات والتغليف والتي تتميز أسواقها التكنولوجية بالإستقرار والثبات .فمـــثل هذه الشركات والمؤسسات يبنى تنظيمها على أساس الشكل الرئاسي ، أو البيروقراطي (٩،ص ١٨٠).

أما ((التنظيم الموقفي)) ، فإن البناء التنظيمي ينشأ نتيجة عدة عوامل تتعلق بـــالموقف: عوامـــل تتعـــلق بالرؤساء، وعوامل تتعلق بالمرؤوسين، وعوامل تتعلق بـــالواجب ، وعوامـــل تتعـــلق بالتكـــنولوجيا وظروف البيئة. وينـــشأ الهيـــكل التنظيمي باءً على
تفاعل معقد يتم بين هذه العوامل الأربعة كما يوضحه الشكل التالي :



(العوامل التي تشكل بناء التنظيم)

إن تفـــاعل هـــذه القوى يتم في وقت واحد، ويشكل نموذج التنظيم الذي تخـــتاره الشركات، فكل منظمة تعيش وسط ضغوط متنوعة ومختلفة ، وتقوم بالتالي بالتكيف طبقاً لهذه الضغوط والمتطلبات التي تحيط بها من كل جانب وتكون المنظمة الـــناجحة هـــي تـــلك الـــتي تأخذ بعين الإعتبار تلك العوامل التي ذكرت آنفاً، وتستجيب لمتطلبات الموقف الذي يحيط بها (٨، ص ٤٤) .

وقد أشارت كثير من الدراسات بأنه لا يوجد تنظيم أمثل واحد يناسب كل الظروف. ولكن على العموم ، عندما تكون ظروف السوق والتكنولوجيا مستقرة فإن تنظيما آلياً ثابتاً يعتبر مناسباً، أما إذا كانت ظروف البيئة المحيطة غير مستقرة ، وتـــتغير فيـــه التكنولوجيا بصفة مستمرة ، ففي هذه الحالة يصبح التنظيم الحيوي والمتجدد إلزاميـــاً (٢، ص ٤٠٣) .

وفـــيما يلي بيان لحالات تطبيقية تطلبت من الشركات إعادة بناء التنظيم فيها استجابة لمواقف معينة تمر بها .

تطبيقات إدارية لمفهوم بناء التنظيم

المـــتغيرات مـــثل العلاقة بين خط التنفيذ وخط الإدارة ، تقرير الواجبات والصلاحيات ، ممارسة الإتصال، ودرجة تفويض السلطة وتشكيل الإدارات كلها قـــد تكون مجالات للتغيير في البناء التنظيمي . والمبرر وراء ذلك يكمن في أن تغيير الســـلوك أو تطويـــر وتحســـين التنظيم يمكن أن يتم من خلال إجراء تعديلات في عناصر التنظيم الرسمي.(٦، ص ٤٥٣) .

تغير بناء التنظيم عن طريق تحسين الإتصالات:

تشـــكل الشركة الإعلانية التالية تطبيقياً لتغير بناء التنظيم بهدف ((تحسين الإتصالات)) (٦،ص ٤٥٧ ـــ ٤٧٠) .

الموقف قبل إعادة التنظيم :

تقوم الشركة بتقديم ثلاث خدمات أساسية لعملائها:

ـــ تخطيط الحملات الإعلانية .

ـــ تخطيط إستخدام وسائل الإعلام من راديو وتلفزيون من أجل تحقيق الإنتشار .

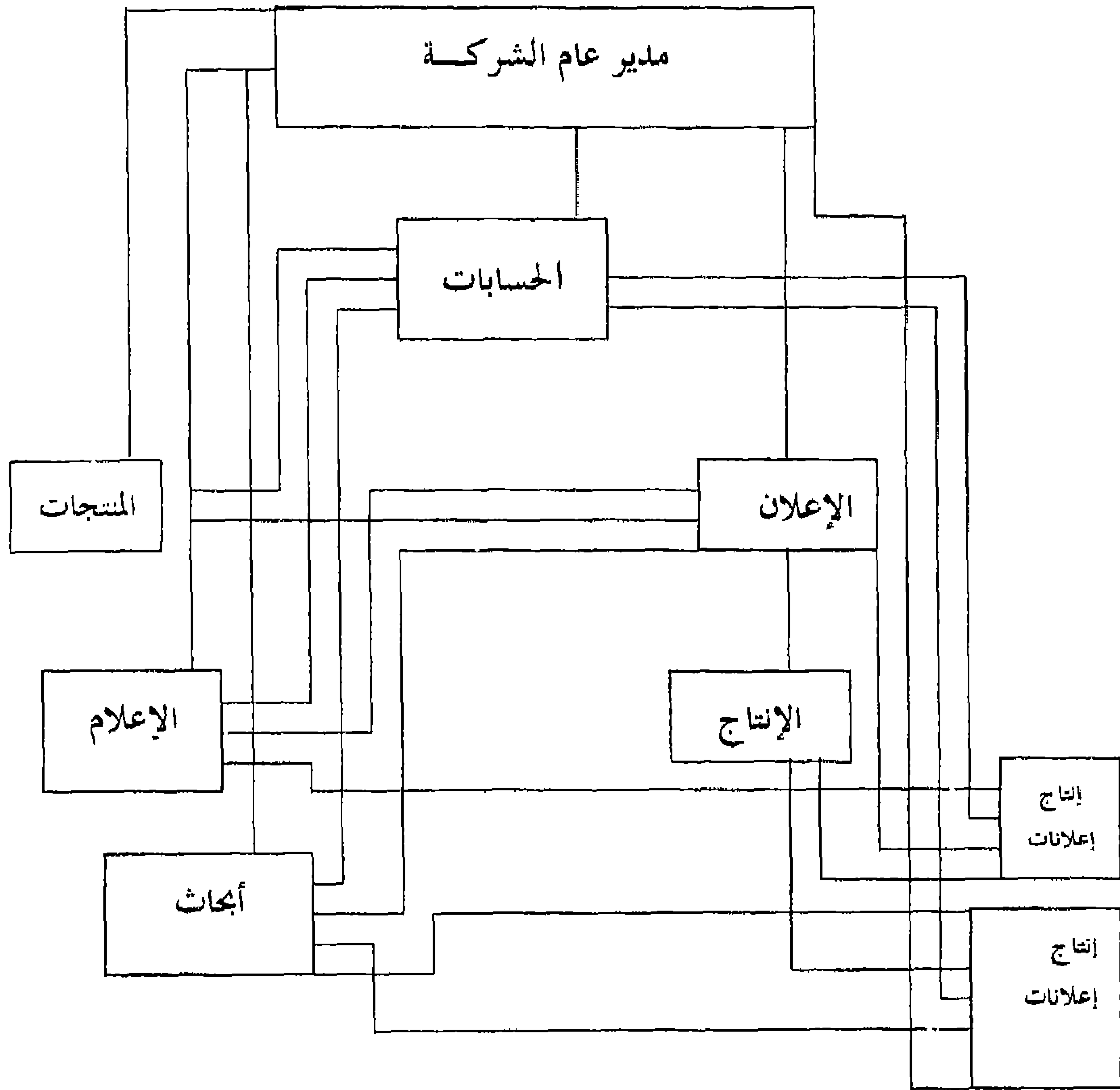
ـــ المساعدة في تسويق المنتجات وتوزيعها عن طريق الأبحاث التسويقية المختلفة .

ولـــتحقيق ذلك كان تنظيم الشركة مركزاً نحو العملاء ويشمل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين العملاء والشركة (تنظيم شكل ١)، وكان يتم فيه سحب الأخصـــائيين من مختلف الأقسام لخدمة عميل معين. ونتيجة لذلك فقد نشأ العديد من خطوط الاتصال وكثرتها سواء في داخل الإدارات أو خارجها مما أربك أعمال الشركة.

أسباب الحاجة إلى إعادة التنظيم

يلاحظ أن الشركة قد سارت على شكل التنظيم (١) لمدة طويلة .. وكان مـــن نتيجة كثرة الاتصالات ومعوقاتها مثل ارتفاع معدل دوران حسابات العملاء الذي أوجد خطورة على مستقبل الشركة. ولذلك تم إعادة البناء التنظيمي بهدف زيادة مرونة الشركة وتحسين الإتصالات فيها، ورفع الرقابة والتعاون فيها، وذلك بما يسمح للشركة من الإستجابة بفعّالية لظروف الإعلان المتحركة في البيئة المحيطة بها.

(الشركة قبل التنظيم)



شكل (١)

التنظيم الجديد :

نتيجة لعملية إعادة التنظيم تم تجميع الوظائف المتشابهة في ثلاث إدارات أساسية .

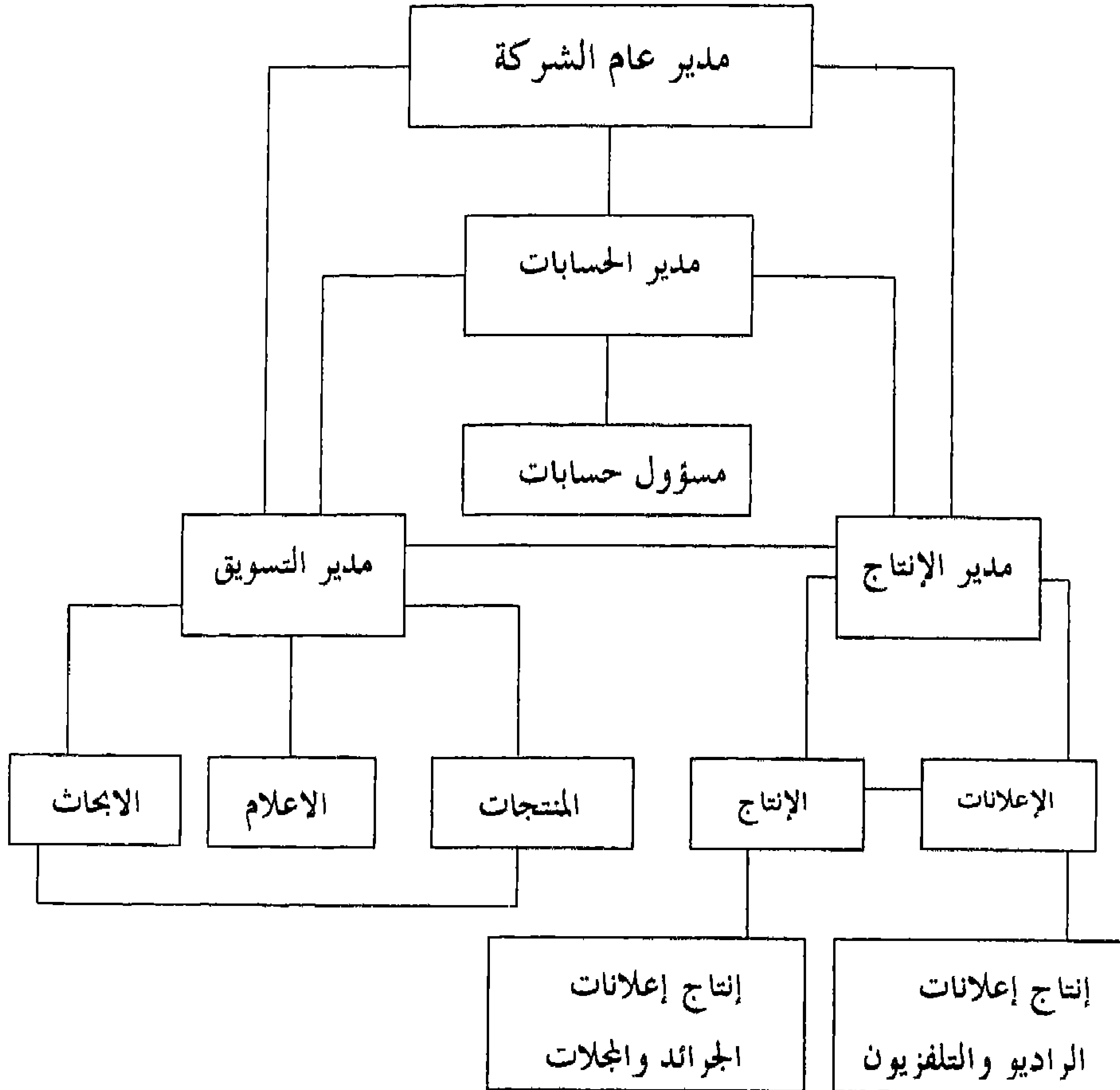
ــ إدارة الحســابات والــتي تعتــبر مسؤولة عن إدارة حسابات العملاء بما يحقق رغباتهم ويفي بحاجاتهم.

ــ إدارة التسويق لتكون مسؤولة عن أقسام وسائل الإعلام، (ترويج) المنتجات، وبحوث التسويق.

ـــ إدارة الإنتاج وتكون مسؤولة عن إنتاج الإعلانات من الناحية الحقيقية .

وتم حصر اتصالات العملاء والأقسام من خلال هذه الإدارات الثلاث كما يوضحه (شكل ٢).

. (الشركة بعد إعادة التنظيم)



شكل رقم (٢)

نتائج إعادة التنظيم

لقد كان هناك العديد من الآثار الإيجابية لهذا التغيير نوردها كالآتي:

ـــ تقليل الاتصالات بين مجموعات الخدمات المختلفة.

ـــ تحسين الرقابة على الاتصالات بين العملاء والشركة.

ـــ تقليل الاتصالات بين الأقسام المختلفة.

ـــ تحسين التنسيق وسرعة تدفق المعلومات.

ـــ زيادة المودة بين العملاء والشركة.

هـــذا مثال يعبر عن الموقف الذي فيه يؤدي فيه تغيير الهيكل التنظيمي إلى تحسين الاتصالات بهدف زيادة فعّالية أداء الجهاز التنظيمي للشركة.

تغير بناء التنظيم عن طريق تغيير درجة تفويض السلطة.

تشكل الشركة الصناعية التالية حالة تطبيقية لتغير بناء التنظيم عن طريق تغيير درجة تفويض السلطة .(٥،ص ٤١ـــ ٤٥).

الموقف قبل إعادة التنظيم

قـــبل يـــناير ١٩٩٦ م كان البناء التنظيمي للشركة يتميز باللامركزية مما شـــجع إدارات المنتجات على التوسع خاصة وأنها كانت تسند إليها مهمة الإنتاج والتســـويق معاً، مع قليل من التدخل من الإدارة العامة. أما الخدمات المركزية التي كـــانت توفـــرها الإدارة العامة فتشمل : التمويل ، والشراء، والتخزين ، ووظيفة الأفـــراد والـــتي مـــن مهامها : إختيار، وتعيين ، ونقل المدراء في الإدارة الوسطى والإدارة العليا كما أن هناك إدارة مركزية للأبحاث والتطوير ولكن غالبية الأبحاث كانت تتم على مستوى الإدارات.

لقـــد كـــان هناك ما يبرر هذا التنظيم حيث يلقى عملية اتخاذ القرارات ، ومراقبة التكاليف، ومسؤولية الأرباح على مراكز الربحية، ويساعد على نمو الإدارة في الشركة.

أسباب الحاجة إلى إعادة التنظيم:

عـــندما ساءت الأحوال الإقتصادية فقدت اللامركزية الكثير من مزاياها . ففـــي ظـــل التنظيم اللامركزي وجد نواب الرئيس صعوبة في إيجاد الوقت الكافي للـــتفكير في الشركة ككل ، وقد كان التركيز على التفكير التكتيكي لحل المشاكل اليوميـــة بدلاً من التفكير الإستراتيجي . كذلك كان يعوز الإدارة المركزية للأبحاث المقدرة على توجيه الجهود نحو تطوير المنتجات أو تطوير الأسواق. كذلك فإن تغير ظروف السوق وخسارة ٣٢ مليون دولار كل ذلك إشارة إلى ضرورة عمل شيء ما لإنقاذ الشركة من الإفلاس. وكان هذا هو إعادة التنظيم.

التنظيم الجديد

قـــامت الشـــركة بإدخال نظام المركزية إلى تنظيمها والذي توقفت بموجبه إدارات المنـــتجات عـــن كونها مسؤولة عن عملياتها وأصبحت فقط مجرد إدارات للبيع.

كذلك تم توسيع إدارة الأبحاث من ثلاثة أقسام إلى خمسة أقسام، كذلك تم دمج إدارة التخطيط مع الشؤون الإدارية وتم إنشاء مجلس مد راء مكون من المدراء العامون للشركة تركزت في يديه القرارات الأساسية.

فضـــلا عـــن ذلـــك تم إعفاء نواب الرئيس من مسؤولياتهم نحو الإدارات والأقسام التي أصبحت تابعة للمد راء العامون وبالتالي أصبح الآن لديهم وقتاً أطول للـــتفكير في الشـــركة ككل ولم تعد من سلطتهم تقرير المصروفات الرأسمالية ، أو تـــنقلات كـــبار الموظفين، أو الإلتزامات الطويلة الأجل ، فقد أصبحت مثل هذه القرارات من صلاحية مجلس المدراء.

نتائج إعادة التنظيم

طـبعاً تحتاج عملية إعادة التنظيم إلى بعض الوقت حتى تعطي نتائج. وعلى كـل حـال، فإنه خلال ستة شهور قد أظهر نتائج أعمال الشركة أرباحاً ب ١٦ مليون دولار مقارناً بخسائر ٣٢ مليون دولار للعام الماضي .

إن عملية إعادة تنظيم هذه الشركة الصناعية قد جدد شبابها وسهل حركة الإدارة، ونقـل وترقية الموظفين، والنظر إلى مشاكل الشركة القديمة بعين جديدة ، وبذلك تم الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

تغير بناء التنظيم عن طريق إعادة التشكيل الإداري

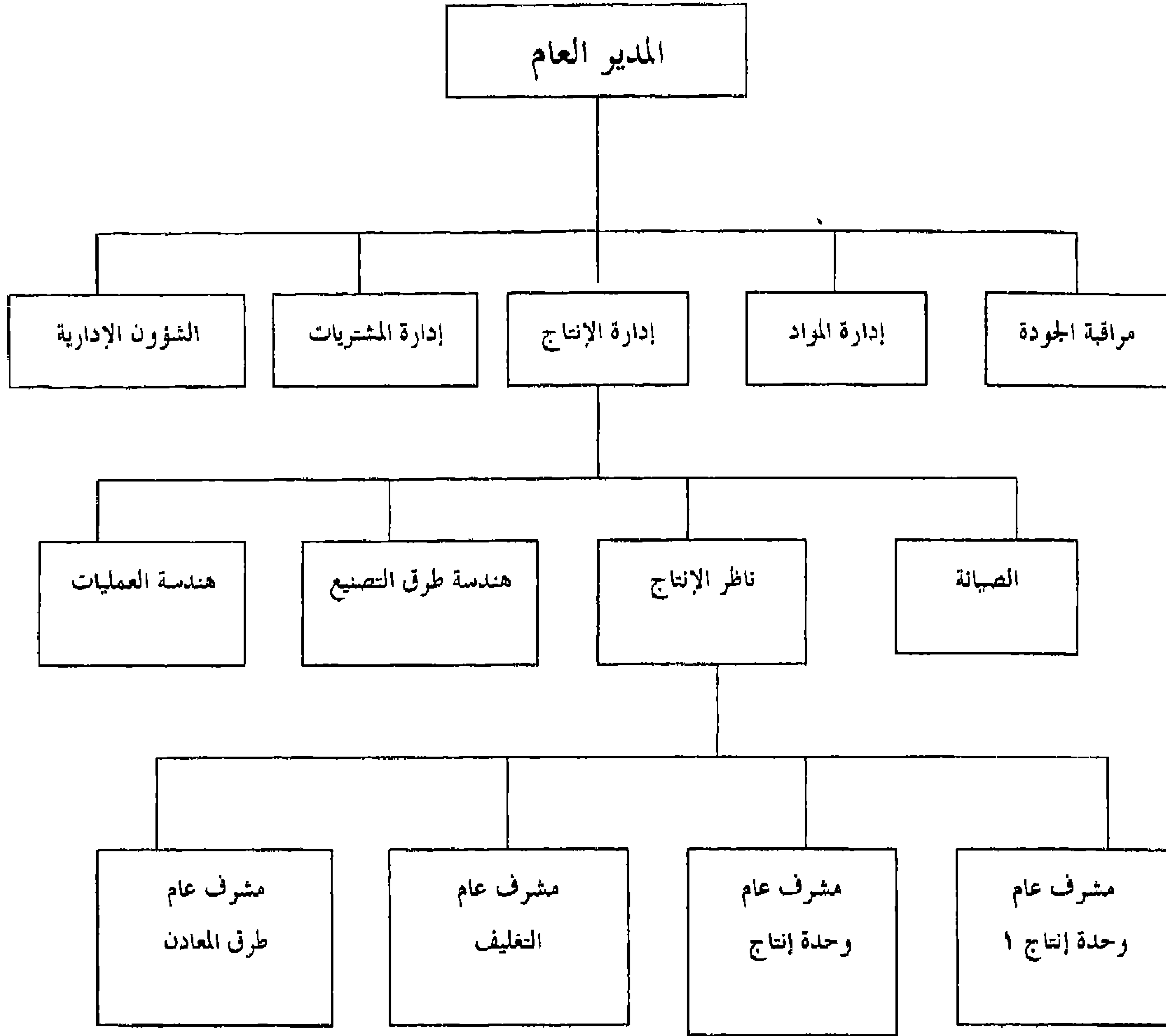
تمثل الشركة التالية حالة تطبيقية لإعادة البناء التنظيمي عن طريق إعادة تشكيل الإدارات ، (٣، ص ١٣٣ ــ ١٣٨) .

الموقف قبل إعادة التنظيم

كان هناك ١١٠٠ موظف تم تنظيمهم في إدارات وظيفية كما يظهر في الشكل (٣).وفيه كانت إدارة الشؤون الإدارية مسؤولة عن وظيفة المالية ووظيفة الأفراد.

وكانت إدارة المواد مسؤولة عن تدفق السلع إلى العملاء، وإدارة المشتريات مسؤولة عن تدفق المواد الخام ، وقطع الغيار للمصنع. وكانت إدارة مراقبة الجودة مسؤولة عن فحص المواد عند وصولها، وفحص السلع قبل شحنها، وكان معظم العاملين موجودين في إدارة الإنتاج حيث يقود كل مشرف عام من ٩ ـــ ١٤ مشرف، وكل مشرف يشرف على متوسط ١٦ عاملاً في مجموعته.

التنظيم قبل إعادته



شكل رقم (٣)

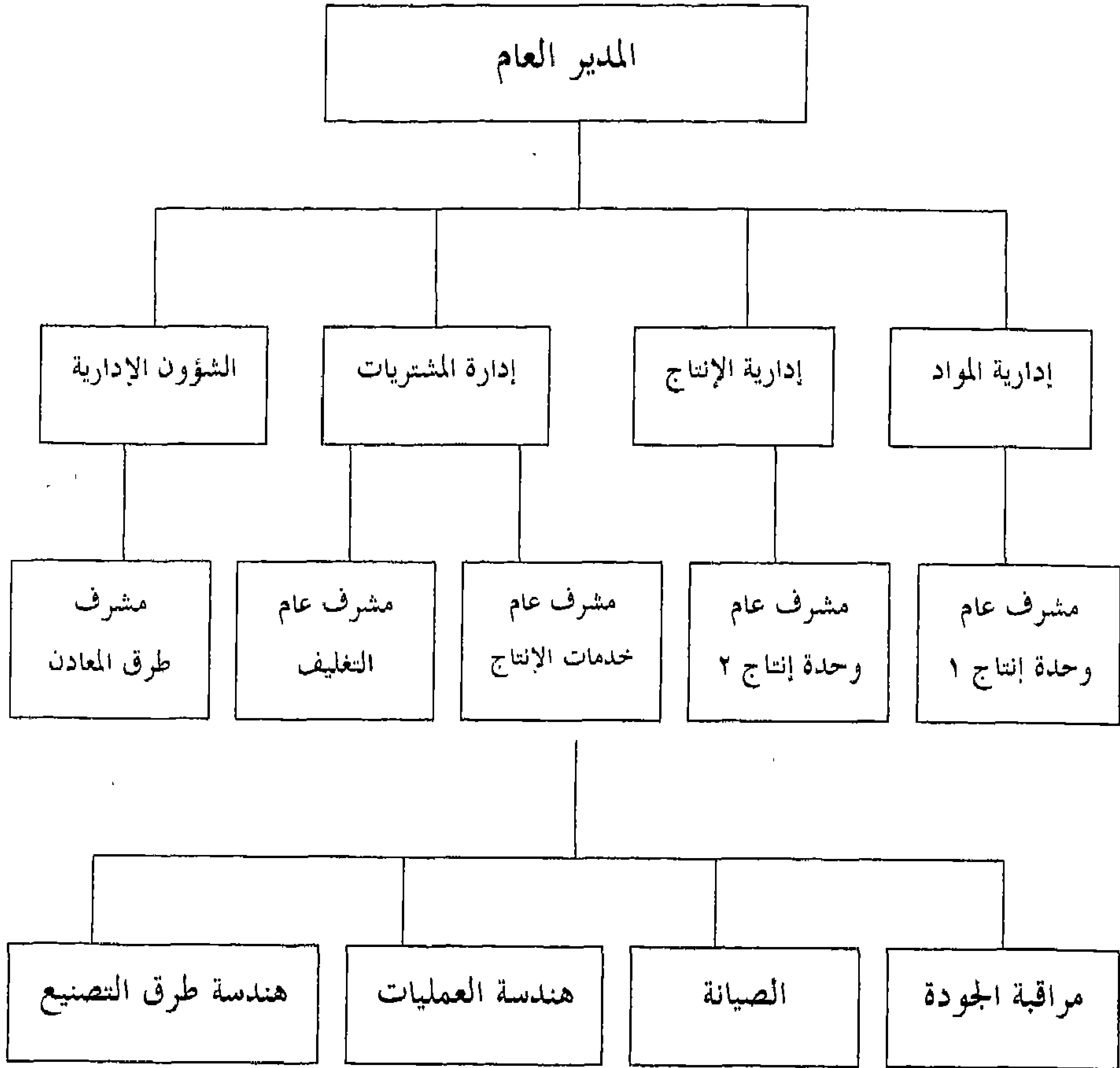
أسباب الحاجة إلى إعادة التنظيم

شعرت الإدارة العليا بأنها تنفق معظم وقتها في حل مشاكل العمل اليومية، والتي ينبغي معالجتها على مستوى أدنى، ولم يكن لديها الوقت الكافي للتفكير بالاستثمارات الرأسمالية ، أو الأمور الهامة .كذلك كانت إجراءات جدولة العمل تخلق العديد من التضارب فقد كانت تحمل الآلة الواحدة ثلاثة وأربعة أوامر تشغيل في وقت واحد، ولم يكن هناك المرونة الكافية لدى المشرفين . كذلك أدت تغيرات السوق إلى العديد من التغيرات في التشغيل، وذلك أدى إلى مزيد من الإعتماد على الصيانة.وكان على إدارة مراقبة الجودة فحص المنتجات الأولى التي تنتجها الآلة للتأكد من الجودة قبل التشغيل، وقد كانت الآلات تبقى فترة طويلة عاطلة عن العمل أثناء الفحص أو الصيانة. وقد استلزم ذلك ضرورة التنسيق لتقليل عطل الآلات ، وهكذا فقد كان هناك القليل من المرونة والكثير من العلاقات التبادلية بين الأقسام وقد أشارت هذه المشاكل إلى أن التنظيم الحالي لم يكن فعّالاً وبالتالي كان هناك حاجة ملحة إلى إعادة التنظيم.

التنظيم الجديد

تطلب إعادة التنظيم إعادة تشكيل الإدارات بحيث تجمع الإدارات التي يرتبط عملها معاً، وبذلك كان من الضروري تجميع إدارات الصيانة، ومراقبة الجودة، والإنتاج معاً تحت إدارة واحدة وذلك لرفع كفاءة التنسيق، وإتمام الأعمال المجدولة في مواعيدها والإستخدام الأمثل للآلات والإستفادة من مهارات العمال بشكل أفضل.فإذا تم جمع هذه الإدارات في وحدة واحدة ، فإن جميع الموارد اللازمة لإنجاز الجداول قد تم التنسيق بينها لرفع كفاءة التشغيل . كما يظهر في شكل (٤).

الهيكل التنظيمي بعد إعادة التنظيم



شكل (٤)

نتائج إعادة التنظيم

ساعد التنظيم الجديد في حل مشكلة الأعباء المتزايدة على مجموعة الخدمات ، وعلى العموم أصبح الكثير من القرارات تتخذ على مستويات أدنى، مما حل مشاكل الجدولة والتنسيق وأصبح هناك وقتاً كافياً للإدارة العليا للتفكير في المسائل الهامة والإستثمارات طويلة الأجل. وقد أدى ذلك إلى تطور الإنتاج في الشركة ورفع كفاءة التشغيل وزيادة الإنتاجية .

مفهوم تنظيم المصفوفة

سوف تصبح التنظيمات مستقبلاً أكثر تعقيداً سواء كان ذلك من حيث الحجم ، أو الموارد المالية ، أو استخدام القوى البشرية ، وبذلك سوف تصبح الهياكل التنظيمية التقليدية غير الكافية. إذاً سوف تحتاج المنظمات استخدام أساليب تنظيمية مؤقتة مثل : قوة العمل ، فريق العمل، فريق المشروع أو إستراتيجيات تنظيمية أخرى مشابهة، لتساعد تلك المنظمات على التكيف طبقاً لظروف البيئة المحيطة وللتفاعل معها. ولذلك ظهر تنظيم جديد ليساعد تلك المنظمات حتى تكون مؤثرة في البيئة المحيطة بدلاً من أن تصبح مجرد متأثرة بها.

بالطبع، تتفاعل كثير من المنظمات مع الظروف المحيطة بها سواءً كانت تلك تتميز بالإستقرار أو تلك التي تتميز بالتقلب والتغير المستمر. ويسمى التنظيم الرأسي عادةً بالتنظيم البيروقراطي وهو أكثر ما يكون مناسباً عندما تكون ظروف البيئة مستقرة. أما عندما تتميز ظروف البيئة بالحركة وتتغير فيها التكنولوجيا بصفة مستمرة، فإن التنظيم الأمثل في هذه الحالة يكون التنظيم الحيوي والمتجدد الذي يستجيب لتلك التطورات ومن هناك نشأ التنظيم الذي يدعى بـ ((تنظيم المصفوفة Matrix Organization)) وقد ظهر هذا التنظيم نتيجة لتطور علوم الفضاء الحديثة (١) .

* فما هي طبيعة هذا التنظيم؟
* وكيف يمكن تطبيقه والإستفادة منه ؟

هذا ما سنحاول الإجابة عليه الآن:

يقوم تنظيم المصفوفة على أساس الجمع بين نوعين من التنظيم. النوع الأول : التنظيم الوظيفي، والنوع الثاني: التنظيم على أساس المشروع /المنتج. كل نوع تنظيمي منها له مزاياه وعيوبه. فإذا استخدم مثلاً الهيكل الوظيفي، فإن إنجاز

المشاريع سوف يتأخر،بينما إذا إستخدم النوع الثاني من التنظيم التكنيلوجي سوف يكون بطيئاً.لذا ظهر ما يسمى بتنظيم المصفوفة كخيار ما بين التنظم على الأساس الوظيفي والتنظيم على أساس المشروع / المنتج. وذلك في محاولة جمع مزايا النوعين من التنظيم.

مزايا التنظيم الوظيفي

- يسهل الحصول على الوحدات المتخصصة.
- يقلل من عدد الأخصائيين المطلوبين عن طريق المشاركة.
- يوفر سلم ترقيات واضح للأخصائيين مما يسهل عملية توظيفهم وإستبقائهم والإستفادة منهم .

عيوب التنظيم الوظيفي

- بما أنه لا يوجد شخص محدد مسؤول عن الرقابة على المشروع فإن عملية الإتصالات تصبح صعبة.
- حيث أن العديد من الإدارات تعمل في أكثر من مشروع فإن مشاكل المشروع لا تحل بسرعة.
- غالباً ما يتم عدم الإلتزام بالميزانيات والوقت المحدد للإنجاز لأن لكل مدير إدارة الأولويات الخاصة به.

مزايا التنظيم على أساس المشروع /المنتج

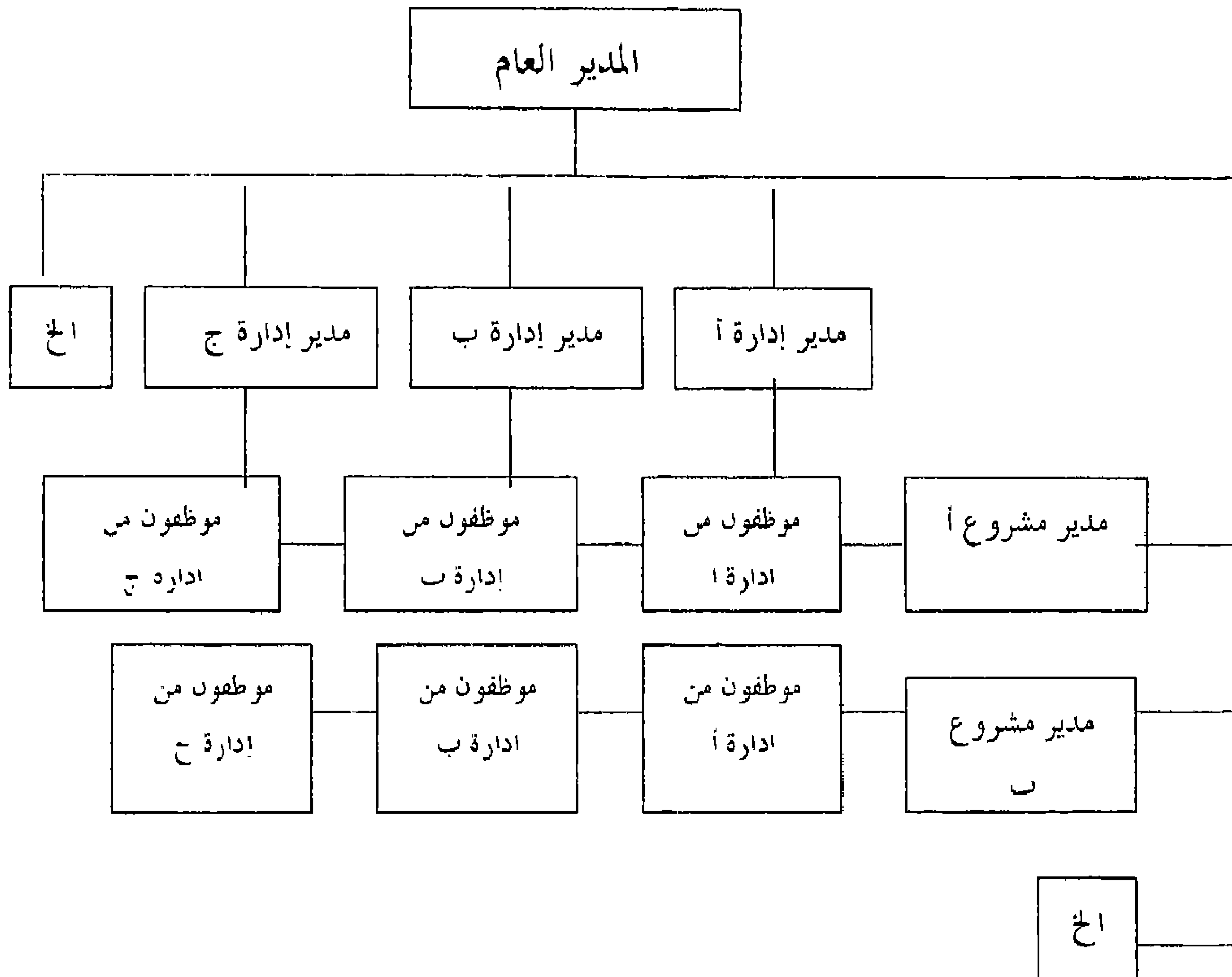
- يسهل عملية التنسيق بين الأخصائيين لتحقيق الأهداف في أوقاتها المحددة .
- يسهل سرعة حل المشاكل التي تطرأ على المشروع .
- إرتفاع مستوى كفاية الإتصالات الداخلية .
- تحسين العلاقات مع العملاء .

عيوب التنظيم على أساس المشروع /المنتج

- رغـــم أن الإتصالات الداخلية تكون جيدة، إلا أنه قد تكون محدودة فالمشكلة التي يتم حلها في مشروع قد تحتاج لحلها في مشروع آخر.
- ربما يؤدي بعض الأخصائيين إلى بذل جهود دون قدراتهم في منتج أو مشروع معين.(٢)

وعلى العموم ينشأ عن الجمع بين نوعي التنظيم، تنظيم جديد يقال له :(تنظيم المصفوفة)) الذي يشبه الخلية أو الجدول ويظهر على النحو التالي : (٣)

((تنظيم المصفوفة))



ومن الجدير ذكره، أنه لا يوجد تنظيم واحد أو شكل واحد لتنظيم المصفوفة، فالأمر يعتمد على درجة التأثير التي يمارسها كل من مديروا المنتجات ومديروا الإدارات الوظيفية ، والتي تعتمد بدورها على عدة متغيرات أهمها:

* خطوات الإنتاج

فعـــندما تتنوع خطوط الإنتاج تصبح سلطة مدير المنتج في إتخاذ القرارات أكثر.

* تغيرات السوق

وعندما تزداد سرعة الإستجابة لتغيرات السوق، يزداد تأثير مدير المنتج على إتخاذ القرارات.

* مستوى التقنية

وعندما يكون مستوى التقنية متدنياً تزداد سلطة مد راء الإدارات الوظيفية والعكس بالعكس.(٤)

وعلى العموم ، قد يتخذ تنظيم المصفوفة ثلاثة أشكال أخرى :

* دور التنسيق: حيث تقوم إداراة أو لجنة لتنسيق وتسهيل الإتصالات بين مختلف الإدارات.

* قـــوة العمـــل: وهـــي شكل من أشكال الاتصالات الأفقي بين عدة إدارات ، ويـــتكون أعضاء الفريق من تلك الإدارات ذات العلاقة، وعلى ،قوة العمل مؤقتة بطبيعتها وتستمر مادامت المشكلة موجودة بدون حل ..

*فريق العمل : يتشكل فريق العمل عادةً حول المشاكل التي يتكرر حدوثها والتي لها صفة الاستمرار، ويهدف إلى حل المشاكل أولاً بأول (٥).

وعـــلى كل حال ، يستهدف ((تنظيم المصفوفة)) إنشاء نظام مرن، يتم فيه تكييـــف الموارد والإجراءات لتحقيق أهداف المشروع، ويبني تنظيم المصفوفة حول مشروع أو مشكلة معينة ويعطي مدير المشروع المسؤولية والسلطات والصلاحيات اللازمة لإنجاز المشروع في الموعد المحدد وطبقاً للمواصفات المحددة والتكلفة المقررة في عقـــد المشروع. ويخصص لمدير المشروع العدد اللازم من الأفراد من الإدارات الوظيفيـــة المختلفة الذين تتوافر فيهم المؤهلات اللازمة طوال فترة إقامة المشروع،

ويحدد لكل عضو مسؤولياته ويضاف إليها أو يحذف منها حسب متطلبات العمـــل. وإذا كـــانت المشكلة من النوع المتجدد فإن فريق العمل يظل في الخدمة المستمرة (٦).

وحـــتى يســـتطيع مدير المشروع إنجاز العمل المقرر فإنه يتمتع بالسلطات والصـــلاحيات اللازمة مثل : تصميم العمل، توزيع المسؤوليات على فريق العمل ، وتقريـــر أســـلوب وإجراءات العمل . كما أنه له صلاحيات إعطاء الجوائز وترقية الفريق و تحفيزهم طالما لا زال المشروع قيد الإنجاز.

ويســـتخدم ((تنظـــيم المصفوفة)) مفهوم السلطة المزدوجة في عملية إتخاذ القرار وتقسم هذه السلطة بين (٧).

* مدير المشروع :

ـــ يقرر ماذا يجب أن يتم ؟

ـــ متى يجب إنجاز المشروع ؟

ـــ ويقرر لماذا يجب إنجاز المشروع ؟

ـــ يقرر مصادر التمويل المتاحة للمشروع ؟

ـــ الشكل الذي ينبغي أن يكون عليه عند إنجاز المشروع ؟

* المدير الوظيفي :

ـــ كيفية أداء ومستوى الأداء اللازم لإنجاز المشروع .

ـــ يقرر من الذي سيقوم بالعمل أو الإنجاز .

ـــ يقـــرر كيـــف يحقـــق التكامل بين مدخلات الإدارات الوظيفية اللازمة لإنجاز المشروع.

إن جوهـــر ((تنظيم المصفوفة)) يقوم على تقاطع العلاقات الوظيفية ،لذا فهـــو يشكل تناقضاً مع الهياكل التنظيمية السائدة حيث يساهم الأفراد على مختلف مســـتوياهم ومـــن مختـــلف الإدارات الوظيفية في إنجاز المشروع. ونظراً لأن إنجاز

المشـــروع يتطلب قرارات وأعمال من إدارات وظيفية مختلفة في وقت واحد، فإن المعـــلومات لا تنســـاب إلى مشروع بشكل رأسي ولكن بشكل أفقي. وفي الحقيقة ،فـــإن المعلومات الرأسية تكون محدودة في المشروع الذي يدار بفعّالية . وإذا ما تم إرســـال المعـــلومات المطلوبة إلى أعلى ثم إلى أسفل وفقاً للقنوات الرسمية فإن ذلك سوف يؤدي إلى عرقلة تقدم المشروع وتأخير إنجازه في الوقت المحدد.

وخلاصـــة القـــول فإن تنظيم المصفوفة يشكل طريقة مرنة وقابلة للتكيف لإنجـــاز عـــدداً مـــن المشاريع المستهدفة مستخدماً مهارات ومعارف الأخصائيين المشـــاركين فيه بدون الإعتماد على الطرق التقليدية في التنظيم، ويؤدي كذلك إلى سرعة إنجاز المشاريع ورفع كفاءة الأداء فيها (٨).

معوقات تنظيم المصفوفة

عـــلى أن تنظـــيم المصفوفة لا يخلو من عقبات أو مشاكل أو مشاكل أهمها غياب السلطة الفردية. وكنتيجة لذلك يضيع كثير من الوقت في الإجتماعات التي يـــتم فيها اتخاذ القرارات أو مراجعتها وهذا أيضاً مما يسبب الإحباط لأفراد الفريق الذين بأنه قد لا يكون لديهم الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم .

وتنشأ مشكلة أخرى وهي مشاركة بعض الأفراد في أكثر من فريق في وقت واحـــد. ويعتـــبر مشـــاركتهم ضرورية في كثير من الأحيان نظراً لأنهم الأشخاص الوحيـــد ون في الإدارات الوظيفيـــة الذيـــن يمكنهم المساعدة في المشاريع. وتكون النتيجة منافسة حادة على الأولويات ، ويحاول مدير كل مشروع إقناع الإدارة بأن مشروعه رقم واحد في الأهمية.

كذلـــك ينشأ قدر كبير من الصراع في تنظيم المصفوفة بين الأفراد ويعمل على تغذيته .وقد لا حظ بعضهم بأنه أدى إلى انخفاض حوافز المشاركين، وقلل من درجة الولاء للشركة .

ومن العوائق أيضاً أن التنظيم يصبح غير واضح، فقد لاحظ كثير من مدراء المشاريع الجدد بأن علاقاتهم الوظيفية بالإدارات لم تكن محددة بدقة من الإدارة.

أضف إلى ذلك ، الضغوط الإدارية لاتخاذ القرارات، وذلك لأن هناك عقوبات قاسية عند التأخير ، مما قد يضطر مدير المشرع إلى إتخاذ قرارات بناء على معلومات قليلة تم تحليها بسرعة (٩).

كما أن مدير المشروع يصبح عرضه لإنتقادات الإدارة العليا. فعلى الرغم من أن الإدارة العليا نادراً ما تعطي الدعم والتوجيه الكافيان لمدير المشروع كما تعطيه لمدير الإدارة الوظيفية في خط السلطة، إلا أنه أكثر عرضه للإنتقادات كما يصبح من السهل أن تقوم بتعطيل نجاح المشروع بسبب قلة الإدراك، أو التدخل في غير محله، أو بسبب الأهواء الشخصية أحياناً أخرى .كما أن عدم المعرفة بطبيعة المشروع قد تؤدي إلى عدم الموافقة أو عدم التأكد من الكيفية التي ينبغي أن يدار فيها المشروع.

ويحتاج الموظفون في الإدارات المباشرة أن يبلغوا بالضبط ما الذي يجب عليهم أن يعملوه في الوقت الذي يكون فيه المدراء في المستوى الأعلى غير متأكدين من كيفية ذلك.

وأخيراً، من أهم عقبات تطبيق مفهوم تنظيم المصفوفة هو إحساس العاملين فيه بغياب ((الأمن الوظيفي)). فالمهمة يجب أن يتم إنجازها، وبالتالي فإن على أفراد الفريق التحرك نحو إنجاز مهمة أخرى ولكن ربما بأعضاء جدد. وليس هناك أسوء من فريق يحاول تأخير أو تعطيل المشروع ليجعله عملاً مستمراً لهم. وقد حدث هذا بالفعل في الشركات التي قامت بتطبيق تنظيم المصفوفة . إن فريق العمل المستمر سوف يؤدي حتماً إلى إرتفاع التكاليف أو ضياع الإبتكار والتجديد في العمل ثم عدم المقدرة للإستجابة للظروف المتغيرة.(١٠)

الإمكانيات التطبيقية ((لتنظيم المصفوفة))

إن العقبات التي تواجه تنظيم المصفوفة لا تقلل من أهمية وفوائد استخدامه بحال من الأحوال ، ويكون دور الإدارة العليا التي تقوم بتطبيقه إتخاذ الخطوات اللازمة لتذليل مثل هذه العقبات من طريقه مثل : إختيار الأشخاص الأكفاء لإدارة المشاريع وإعطائهم الدعم الكافي ، وتوضيح للسلطات والصلاحيات بما يقلل من الصراع بل إن الإدارة العليا الناجحة تستطيع أن تدير الصراع بطريقة تجعله خلاقاً يؤدي إلى تطوير العمل، كما أن عليها أن تحقق التوازن بين أفراد التنظيم وملاحظة التوازن الوقت والتكلفة، والإنجاز بصفة مستمرة.

إن الثقة المتبادلة وليس الطاعة العمياء للسلطة هي التي تشكل الأساس لأنجاح الأعمال . وسوف تبين تنظيمات المستقبل فعالياها وتطورها على أساسها تنمية الإنجاح لأفراد التنظيم . وبذلك سوف تصبح الطرق التقليدية في السلطة أقل الطرق استخداماً للإدارة، ويزداد استخدام الأساليب الحديثة في التنظيم .

إن تنظيم المصفوفة يؤدي إلى سرعة إنجاز المشاريع وتقليل الإزدواجية ويرفع من كفاءة الإنجاز، ويقلل من الحاجة إلى أعداد كبيرة من المستشارين والخبراء مما يجعله مفهوماً يستحق التطبيق في عمليات التنظيم في منظمات عديدة مثل :

* الشركات الكبرى :

حيث يمكن تطبيق هذا المفهوم من إنشاء المشاريع الجديدة إبتداءً من دراسات الجدوى الإقتصادية ووضعها موضع التنفيذ إلى أن يصل المشروع مرحلة التشغيل التجاري . وكذلك يمكن الإستفادة منه لتطوير منتجات جديدة تلبي إحتياجات المستهلك ، وكذلك في العديد من المجالات الأخرى.

* المستشفيات :

كذلك يمكن أن تستفيد المستشفيات من تطبيق هذا المفهوم ، فهي تحتاج إلى هياكل تنظيمية فعّالة قادرة على أن تكون مرنة تستجيب لمتطلبات الرعاية الصحية.فهناك العديد من القرارات التي تتطلب الأخصائيين من أكثر من إدارة للقيام بها بنجاح.

* الجامعات:

كذلك يمكن أن تستفيد الجامعات من هذه التنظيمات لتقديم خدمات تعليمية أفضل فمثلاً مراكز المجتمع في الجامعات تقوم بإستخدام أكثر من محاضر من أكثر من كلية لتقديم خدمات تعليمية لقطاعات معينة من المجتمع أو لتحقيق أهداف معينة .

يبدو أن تنظيم المصفوفة لا يتفق مع مبادئ التنظيم المتعارف عليها، فقد خالف مبدأ التسلسل الرئاسي ومبدأ وحدة الرئاسة، فضلاً عن ذلك فإن مفهوم تنظيم المصفوفة لا يتطابق مع ترتيبات الإدارة التنفيذية المعتادة.

وبغض النظر ، يمكننا الاستنتاج أن تنظيم المصفوفة يعتبر بديلاً فعالاً ومناسباً جداً في إدارة التقنية. وعلى المدراء أن يعرفوا الأنواع المختلفة من التصاميم لتنظيم المصفوفة ، وأن يطوروا الأسس التي يتم بناء عليها إختيار أحد هذه التصميمات.

إن مفهوم تنظيم المصفوفة الذي يعمل من خلال التنظيم الوظيفي قد برهن على فعاليته في التغلب على المشاكل والسوق في الشركات التي تتميز بالنمو السريع . وقد لاحظ بعضهم أن تنظيم فريق العمل قد مكن بعض الشركات من النمو السريع، وزودهم بقاعدة الإبتكار والمرونة والتكيف للظروف المستجدة من خلال فريق العمل في الوقت الذي حافظوا فيه على استقرار الهيكل الوظيفي كما ساعد تلك الشركات في سرعة التحرك بسهولة خلال حالات مختلفة من التطوير التنظيمي (١١).

الخلاصـة :

إنـــه أصـــبح لـــزاماً على المدراء أن يدركوا ضرورة توقع التغيير وإعداد أنفســـهم له وذلك إذا ما رغبوا في نجاح واستمرارية الشركات التي يعملون فيها . كمـــا يجـــب أن يدركوا الطبيعة المتغيرة للبيئة المحيطة بهم، سواء في التكنولوجي أو الـــتغيرات التعليمية ، والتغيرات الثقافية . كل هذه التغيرات تتطلب إعادة التنظيم وتغيير الأساليب التي تدار بها الشركات. وعلى العموم هناك ثلاثة أساليب للتكيف مـــع هـــذه التغيرات: لأسلوب التقني أو الأسلوب الإنساني أو أسلوب إعادة بناء التنظيم. الحالات الثلاثة التي تم سردها تمثل ثلاثة مواقف لإعادة بناء التنظيم كأداة لإيجاد تغير في السلوك من أجل زيادة فعّالية وإنتاجية المنظمات وقد كان .

* المصادر العربية :

١. د. مؤيـد سـعيد سليمان ، ((المناخ التنظيمي : مفهوم حديث في الفكر الإداري)) المجـلة العـربية للعلوم الإدارية ، مجلد ١١، العدد الأول ، شتاء ١٩٨٧م.

* المصادر الأجنبية :

2. Carlisle, Howard M., Management: Concepts and Situations, Chicago, Science Research Associations, Inc, 1994.
3. Gobraith, Jay R., Organization Design, California, Addison – Wesley Co., 1977.
4. Gibson, Jamesl., Organizations:, Behavior, Structure , Process, Dallas, Business Publications, Inc., 1976.
5. Hill, Roy, ((Japanese FIBRES firm Restructures to Restore Profits)), International Management, May1984.
6. Michael, Stephen R., Organizational Management, New York, In text Educational Publishers, 1979.
7. Sexton, William P., Organization Theories, Ohio, Charles E. Merill Publishing Co., 1980.
8. Shetty, Y. K., and Carlisle, Howard M., ((A Contingency Model of Organization Design,)) California Management, Review, Fall, 1972.
9. Tosi, Henry L., Management Contingencies, Structure, and Process, Illinois, Clair Press, inc., 1981.
10. Wortman, Max S., and others, Emerging Concepts in Management, New York, Macmillan Publishing Co., INC., 1979.

الفصل الخامس

التطوير التنظيمي

المقدمة:

اتسع نطاق المعرفة التنظيمية في العلوم الإدارية خلال السنوات الأخيرة وهي تهتم غالباً بالطريقة الأمثل التي يمكن بها أن تتكيف المنظمات لتحديات المجتمع الحديث بقيمه الجديدة، والتقنية الحديثة وزيادة معدلات التغيير . هذا التطور الجديد قد أطلق عليه ((التطوير التنظيمي)) والذي تعرفه العبارة التالية :

((باستخدام الأساليب والمعرفة المستمدة من العلوم السلوكية ، فإن التطوير التنظيمي هو عبارة عن محاولة رفع فعّالية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة. تقليدياً هذه العملية عبارة عن جهود الغير المخططة التي تشمل كل النظام لمدة معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الجهود ترتبط بأهداف المنظمة (٥، ص ٣٧٠))) .

لذا يعني التطوير التنظيمي : (١) تغيير مخطط، (يشمل كل منظمة ، (٣) يدار من قبل الإدارة العليا ، (٤) بهدف زيادة فعّالية وصحة المنظمة،(٥) وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدماً المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية،(٦) بقصد التأثير في قيم النظام ومعتقداته وآرائه بالمنظمة، (٧) حتى يمكن التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصةً الظروف التقنية (٩،ص١٣).

تحتوي هذه العبارات السبعة جوهر التطوير التنظيمي. وعلى العموم يشمل التطوير التنظيمي القيم التالية :

١. إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمله ((كإنسان)) بدلاً من النظر إليه كأحد الموارد في العملية الإنتاجية .

٢. إتاحة الفرصة لكل فرد بالمنظمة لتطوير ذاته إلى أقصى حد ممكن.

٣. إتاحة الفرصة للأفراد في المنظمة للتأثير على الطريقة التي تربطهم بالعمل والمنظمة والبيئة .

٤. تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة.

٥. محاولة إيجاد ظروف عمل يمكن أن تتوافر فيها عوامل الإثارة والتحدي (٨، ص ٣) .

إستراتيجية التطوير التنظيمي

يوجد من بين الطرق العديدة التي تستخدم لعلاج المشاكل طريقة تلقى قبولاً واسعاً.

هذه الطريقة تسير على خطوات منطقية كالآتي : ـــ

- التعرف على مشكلة ذات علاقة ، وهي تلك التي تؤثر سلباً على الإنتاجية.
- جمع المعلومات والحقائق التي تتعلق بالمشكلة.
- تشخيص المشكلة.
- تطوير استراتيجية لحل المشكلة ويشمل ذلك توفير المعلومات للأفراد على المستوى المناسب وإشراكهم في تطوير استراتيجيتها.
- تطبيق الإستراتيجية من خلال تدخلات في موقف محدد.
- تقويم النتائج بعد فترة كافية .
- إعادة عملية التدخل طبقاً للتغيرات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن الإنجاز (٧، ص ٤١).

هذه الخطوات تعتبر متداخلة ، وليست بالضرورة أن تتم بنفس التتابع في الحياة العملية، بل إنه من المناسب أن تعود إلى بعضها وتتحرك فيما بينها من وقت إلى آخر. وعلى كل حال ، فإنها تزودنا بمرشد مفيد لحل المشاكل التنظيمية.

هـــناك العديد من أساليب التدخل لوضع التطوير التنظيمي موضع التنفيذ مثال على بعضها :

١. أســلوب الــتدخل النظري . حيث تزودنا المعرفة والعلوم السلوكية بتفسير سلوك المنظمة الراهن والعوامل المؤدية إليه .

٢. أســلوب الــتدخل في الإجراءات . والذي يمثل انتقاد الأشياء التي تتم لتقرير فيما إذا كانت هذه أفضل طريقة لأدائها.

٣. أســلوب الــتدخل في العلاقات . والذي يركز على العلاقات الشخصية بين الأفراد .

٤. أســلوب التدخل التجريبي . والذي يتم بواسطته اختبار طريقتي عمل مختلفتين قبل أن يتم اتخاذ القرار النهائي.

٥. الــتدخل في الهيكـــل التنظيمي، والذي يدعوا إلى فحص وتقويم فعّالية الهياكل التنظيمية.

٦. أســلوب التدخل الثقافي . والذي يتفحص التقاليد، والإجراءات والممارسات العملية (٤،ص ١٠١) .

عناصر التطوير التنظيمي

يوجد ثلاثة عناصر للتطوير التنظيمي، متميزة ومتداخلة تشمل : التغيير المخطط، تثقيف التنظيم والاستشارة.

أولاً : التغيير المخطط

يؤكد المجتمع الحديث على أهمية مقدرة التنظيم على التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية التي تحيط به . وتشمل هذه المقدرة ، الاستجابة المناسبة والفعّالة لمتطلبات التغيير في "البيئة النشطة.

إن جوهر عملية التكيف هو التخطيط لتغيرات محددة ووضعها موضع التنفيذ كما أنه توجد علاقة متبادلة بين التخطيط للتغير ووضعه موضع التنفيذ، بحيث يؤثر كل منها على الآخر .وفي الحقيقة ،فإن الطريقة التي يتم بها تخطيط التغيير تؤثر على الطريقة التي يتم تنفيذها بها . كما أن مشاكل تنفيذ التغيير تؤثر على الطريقة التي يتم تخطيطه بها. وبالفعل ، فإن تخطيط التغيير جزء من عملية التغيير نفسها (٨ ، ص ٥٨).

ثانياً : تثقيف التنظيم

وتشمل عملية التغيير إعادة تثقيف أعضاء التنظيم وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التغيير التنظيمي تشمل تغيير الآراء والمعتقدات والسلوك . ومن أجل تحقيق السلوك المرغوب فيه، فإن على الإدارة مكافأة أدنى تغيير إيجابي في السلوك يبديه الموظف في أقرب فرصة ممكنة. ويقال عن ذلك غرس التغييرات الإيجابية نحو تحقيق الأهداف (١، ص ٢٢٨).

ثالثاً : الاستشارة :

تساهم الإستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتغيير . وهناك عدة أساليب لعملية الإستشارة : الأسلوب الأول : الأسلوب الموجه للعمل حيث يكون

المستشـــار خبير فني للعمل ، تتوافر لديه المعرفة أو المهارة اللازمة لأداء عمل معين أو لحل مشكلة محددة. ويوفر المستشار في هذه الطريقة : المعلومات ، أو النصيحة أو الخدمة اللازمة، ويكون دوره أساساً في القيام بعمل ما للعميل. الأسلوب الثاني نحـــو أداء العمــــل والذي يستخدم غالباً كأنشطة للتطوير الإداري ويكون التوجه ليـــس نحو العمل ولكن نحو كيفية أداء العمل ويهدف إلى زيادة مقدرة العميل على أداء عمله بشكل أفضل ولا يكون التركيز حول إنجاز عمل ما بقدر ما يركز على الأســـلوب والطـــريقة التي ينبغي أن يتم فيها العمل ويكون دور المستشار هنا أن يساعد العميل في كيف يساعد نفسه (٨، ص ٦١).

الممارسات التطبيقية للتطوير التنظيمي

إن الممارســـة التطـــبيقية للـــتطوير التنظـــيمي تعتمد على عدد من القيم الأساســـية : تشمل قبول رغبة المنظمة في القيام بمسؤولياتها نحو مجتمعها، وذلك من أجـــل اســـتمرارها، وزيادة فعالية أدائها وتطوير بيئة العمل الداخلية لتوفير فرص الـــتقدم الشخصــــي لأفــــرادها. ولتحقيق هذه القيم فإن عملية التطوير التنظيمي تســـتخدم المعـــرفة المستمدة من العلوم السلوكية في تدخلات مخططة في عمليات التنظـــيم المختـــلفة، وتتعـــلق هذه التدخلات في المشاكل الفنية للعمل، والمشاكل الإداريـــة، والمشاكل الإنسانية أيضاً وعلى ذلك يجب أن يكون التطوير التنظيمي عـــبارة عن جهود طويلة المدى حتى تكون فعّالة وذلك حيث أنها تسعى لإحداث تغيـــير في الصورة العامة للمنظمة . كما أن تغيير ممارسة معينة أو أسلوباً معيناً من الممكـــن أن يـــتم في يوم وليلة ولكن تغيير القيم والمعتقدات في المنظمة هي عملية معقـــدة لا تـــتم بـــين عشية وضحاها، فمثل هذا النوع من التغيير يتطلب جهوداً متصلة.

إن على التطوير التنظيمي كجهد طويل المدى أن يبحث عن أفكار جديدة تغـــذي أســـاليب مبتكرة ، وأن يقيم نتائج الإجراءات التي يستخدمها ويتأكد من

فعاليتها باستمرار ، عن طريق توفير معلومات مرتدة من جميع الإدارات والأقسام . فـإذا تم علاج مشكلة بطريقة مفيدة لصحة المنظمة، وأظهر الإنجاز تحسناً ملموساً فإن ذلك يعد مؤشراً على فاعلية الإجراء المتخذ ونجاحه في الاختبار (٧،ص ٤١).

وقــد تم العديد من المحاولات للتعرف على النماذج التي تؤدي إلى نجاح أو فشل جهود عمليات تطوير نوجزها فيما يلي :

بعض شروط نجاحها:

- أن تخضع المنظمات للعديد من الضغوط سواء كانت داخلية أم خارجية لتقوم بعمليات التحسين والتطوير.
- أن يأخذ التدخل مكانه في أعلى التنظيم على شكل محفز على التغيير.
- أن تأخذ الإدارة العليا على عاتقها دوراً مسؤولاً في عملية التطوير.
- أن يـتم حدوث الأفكار والأساليب الجديدة لحل المشاكل في عدة مستويات مختلفة من التنظيم.
- أن تحدث بعض التجارب لإختبار الأفكار المبتكرة .
- أن تعزز برامج التطوير التنظيمي عن طريق النتائج الإيجابية (٨، ص ٥٣٨).

بعض الظروف التي تؤدي إلى فشلها:

- وجود فجوة بين قيم الإدارة العليا وممارستها السلوكية.
- استخدام أجزاء من برامج التطوير التنظيمي .
- توقع نتائج غير واقعية في مدة قصيرة.
- قلة الإتصالات بين مختلف أجزاء التنظيم.
- البحث عن حلول سريعة .
- تطبيق التعديلات بشكل غير ملائم.

طرق التطوير التنظيمي

١. الإدارة بالأهداف كوسيلة تطوير :

تساعد الإدارة بالأهداف على بناء تطوير في وظائف كل فرد لأن التركيز يتم على تحديد الأهداف، وتطوير طرق تحقيقها والوصول إليها، وتزويد الجهات المسؤولة بالمعلومات اللازمة عن مدى إنجاز الأعمال المطلوبة ولكن يجب أن تتجه الإدارة بالأهداف نحو التطوير وتشجيع مصادره حتى تكون أكثر فعالية (١٠، ص ٥٣٤).

٢. الإثراء الوظيفي :

الإثراء الوظيفي هو عملية لتطوير الموظفين بحيث يفكرون ويتصرفون كمد راء في إدارة أعمالهم ، وكذلك هو عملية إعادة تعريف بالوظيفة ودور شاغلها بحيث يصبح مثل هذا التطوير ممكناً (٥، ص ٣٧٩).

٣. فريق التطوير :

هذا النوع من التطوير التنظيمي يركز على تطوير علاقات العمل بين أفراد الفـــريق أو عـــلى مهارات الفريق في حل المشاكل، ويركز بالدرجة الأولى على الواجـــب ، وتخطيط العمل وتحقيق الأهداف . وكنتيجة لذلك فإن أفراد الفريق يـــؤدون عمـــلاً أفضل معاً، ويشاركون في وضع أهداف أحسن ليقوموا بعملهم بشكل أفضل (٨،ص ٣٥٣).

٤. التدريب في موقع العمل :

هـــذا أكـــثر الأساليب استخداماً في تعلم مهارات الوظيفة ، وهي طريقة التعلـــيم عـــن طريق التجربة . وقد تكون عملية غير رسمية يتعرف فيها الموظف بشـــكل تدريجـــي على طبيعة عمله بمساعدة رؤسائه أو زملائه في العمل ، وقد تكـــون تدريباً بشكل رسمي مستخدماً تعليمات تدريبية تتعلق بالعمل (١٠، ص ٣٨٦).

٥. المحاضرات :

هـــذا الـــنوع من التدريب في العلاقات الإنسانية يصمم لجعل المد راء يشعرون بأنفســـهم وبالآخـــرين. ويفترض تدريب الحساسية أن سبب الإنجاز الرديء هو المشاكل العاطفية للأفراد الذين يجب أن يشتركوا معاً في تحقيق الأهداف فإذا تم حـــل هذه المشاكل وإزالتها، فإن عقبة رئيسية يتم إزاحتها من طريق الإنجاز(٥، ص ٣٩٢) .

حدود ومصاعب التطوير التنظيمي

يواجه التطوير التنظيمي حدود ومصاعب نوجزها فيما يلي :

* تركز نظرية التطوير التنظيمي وممارستها على عملية التغير في المنظمات الرسمية. وهذه أساساً عبارة عن أنظمة رئاسية متسلسلة مغلقة .إن التحدي الحقيقي هو تطوير التكنولوجيا اللازمة في أنظمة أكبر مفتوحة (٩، ص ١٨).

* إن اســـتخدام نفـــس الإستراتيجية للتغير طول الوقت سوف يؤدي إلى فعالية الـــتغيير في بعض المواقف ولكن في كثير منها قد لا تكون فعالة. وعلى ذلك لا توجد استراتيجية أمثل للتغيير .

* بعـــض هـــذه المنظمات تكون في مستوى نضج منخفض وبالتالي ليس لديهم القدرة على توجيه التغيير الخاص بهم وفي الغالب يكونوا غير راغبي فيه أصلاً. وبالتالي فإن التحدي الكبير الذي يواجه عملية التطوير التنظيمي هو نقل هذه المنظمات من المستويات الغير ناضجة إلى مستوى النضج (٦، ص ٣٠٣) .

* كمـــا أن كـــثرة الإعتماد عل إدارة التطوير التنظيمي يؤدي إلى أن يستنتـــج المـــد راء بأن التطوير هو من مهام إدارة التطوير وليست من مهامهم الأصلية. وهكذا فإن إدارة التطوير القوية قد تؤدي إلى نتائج سلبية (٢،ص).

* مقاومة التغيير وهذه قد تكون لأسباب إقتصادية أو نفسية فقد يظن الموظف بأن هــذا التغيير يشكل تهديداً لمستقبله وأمنه الوظيفي و تهديداً لمركزه في التنظيم، أو يخاف بأنه لم يعد صالحاً للقيام بمهام أخرى.

* وأخــيراً ، قــد يكــون سبب فشل برامج التطوير التنظيمي، في عدم مقدرة المنظمة على إدراك أن إنجاز الفرد مرتبط بتلبية حاجاته (٣، ص ١٨) .

الخلاصة :

بغض النظر عن الحدود والمصاعب التي يواجهها التطوير التنظيمي إلا أنه من الواضح أن حقل التطوير التنظيمي سوف يساهم مساهمة فعّالة في تقدم علم الإدارة وتطبيقاته العملية.ويمثل أسلوباً مبتكراً وجديداً لزيادة فعالية الحاجات الحاضرة والمستقبلية للمنظمات .

المراجـــــع

1. Champion, Dean j., The Sociology of Organizations, New York, McGraw-Hill Book Co., 1995.
2. Dowling, William F., Organizational Dynamics, New York, Rand Mcnally and Co., 1973.
3. Evans, Martin G., "Failures in OD Programs," Business Horizons, April, 1974.
4. French, Wendell L., and Organization Development , New jersey, Prentice-Hall Inc., 1993.
5. Gibson, Gibson, James l., and others , Organizations: Behavior, Structure, Process, Dallas, Business Publications, inc., 1976.
6. Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, New jersey, Prentice – Hall inc., 1977.
7. Kuriloff, Arthur H., Organizational Development For Survival, American Management Association, inc., 1972.
8. Margulies, Newton and Anthony Raia, Organizational Development: Values, Process, and Technology, New York, McGraw –Hill Book co., 1972.
9. Raia, Anthony P., ((Organizational Development, Some Issues and, Challenges,)) California Management Review, Summer, 1972.
10. Tosi, Henry L. and Stephen J. Carroll, Management: Contingencies, Structure, and Process, Chicago, St. Clair Press, 1976.

الباب الرابع

((مقياس عام General Index))

((مقياس عام General Index))

(الإنتاجية والربحية)

المقدمة :

يتنامى عدد الشركات عموماً والمساهمة خصوصاً يوماً بعد يوم في عالمنا العربي، وكما هو معلوم، يشرف على إدارة الشركات المساهمة مجلس إدارة يحتاج بالطبع إلى الأدوات الفعالة لقياس فعالية إدارتها بطرق موضوعية ، علمية ، وسلمية. ولكن المقاييس تتعدد وتختلف من شركة إلى أخرى ، كما تختلف باختلاف أهداف القياس والزوايا التي تقيسها بل إن المقاييس تتعدد أيضاً بتعدد المؤلفات الإدارية . أضف إلى ذلك أن الاعتماد على مقاييس واحد غالباً ما يكون مضللاً. فلقد درج الكثير على النظر إلى صافي الربح كدلالة على كفاءة الشركة مع أن رقم صافي الربح وحده قد لا يكون مؤشراً فعّالاً. ويتضح ذلك من المثال التالي : لو فرضنا أن بنكاً ربح ١٠٠ مليون ريال ، بينما ربح بنك آخر ٢٠٠ مليون ريال، فقد يبدو للوهلة الأولى أن البنك الأخير أكثر كفاءة من البنك الأول. ولكن إذا نسب الربح إلى رأس المال المستثمر ووجدنا أن نسبته في البنك الأول ٥% مثلاً بينما في البنك الآخر ٢% فإن معنى ذلك أن البنك الأول أكثر كفاءة من البنك الأخير. وكذلك إذا أخذت نصيب البنك من السوق ربما تختلف الصورة مرة أخرى وكذلك قد تختلف أيضاً إذا أخذت إنتاجية الموظفين مثلاً.

وإذا أخذت الخطة كمقياس لتحقيق أهداف شركة ما فقد تجده أيضاً مضللاً، فربما أن بعض الأهداف لم يتم تحقيقها لأنه كان مبالغاً فيها أو تم تجاوزها لأنه لم يحسن تقديرها أو كانت متحفظة أو غير دقيقة . وإذا أخذت حجم المبيعات كمقياس فقد نجده مضللاً كذلك. فقد تكون الزيادة في المبيعات تعود إلى زيادة الأسعار أكثر منها إلى كفاءة الإدارة، وقد تزيد التكاليف بنسبة أسرع من الزيادة في المبيعات،مما ينتج عنه تقليل الأرباح وبالتالي فإن المبيعات كرقم مطلق غير ذو

دلالة كبيرة.لذلك وجدت المعادلات لتنسب شيئاً إلى آخر كالربح إلى رأس المال أو إلى المبيعات ...الخ. للوصول إلى مقاييس أكثر دقة . ولكن هذه المعادلات أيضاً إذا أخذت منفردة قد لا تعطي الدلالة الحقيقية لكفاءة إدارة الشركة، فقد تجد أن نسبة الربح إلى رأس المال المستثمر في الشركة ما مرتفعاً لكن نصيبها في السوق متدنياً أو تجـده متراجعاً، وعلى ذلك يصبح لزاماً استخدام أساس شمولي (نظمي System Approach) للوصول إلى مقاييس عامة أكثر فاعلية .

يقول د. عبد الباري دره، د. زهير الصباغ: ((تدل الدراسات العملية التي أجـريت عـلى معايير تقييم الأداء الفعّال هو نظام تتعدد فيه المعايير وليس معياراً واحداً أو عدداً ضئيلاً منها)) .

لـذا فإن استخدام أكثر من معادلة في أدوات التقييم كفيل بإعطاء عملية التقيـيم بعدها المناسب والوصول إلى قدر من العدالة والموضوعية والحقيقية . كل ذلك يشير إلى أهمية تطوير مقاييس موحدة .شاملة ، وموضوعية ، وعلمية سليمة ، تسـاعد مجـالس إدارات الشركات في تقييم مدى كفاءة الشركات التي يشرفون عليها،كما تساعد الباحثين الإداريين لاستخدامها في الدراسات الإدارية.

إذ تهدف هذه الدراسة إلى :

ـ تحديد ما هي المعايير الموضوعية العلمية السليمة للقياس.

ـ شرح معادلات المقاييس الشائعة للإدارات الرئيسية في الشركات.

ـ تطوير مقياس موحد وشامل وموضوعي يمكن تطبيقه على الشركات.

تعرف عملية تقويم الأداء بأنها عملية إصدار حكم عن أداء وإنجاز موضوع ((التقويم)) بهدف اتخاذ قرارات إدارية تساهم في تصحيح المسارات نحو تحقيق الأهداف.

وتكون معايير القياس موضوعية ، عندما تكون كمية ، غير متحيزة ، وتستبعد العامل الشخصي من عملية التقويم ويقوم بها أكثر من شخص ، وتستخدم أكثر من وسيلة للقياس ومتصلة بأهداف الشركة.

وحتى تكون المقاييس الموضوعية فعّالة ، فإنه ينبغي أيضاً:

- بل إن من حقهم المشاركة وإبداء الرأي فيها وتعديلها لأخذ حاجاتهم بعين الاعتبار وبالتالي استبعاد أو إضافة أية عناصر تلزم لرفع كفاءة المقاييس أو المعايير المستخدمة.
- كذلك من حقهم التظلم حتى يتحقق شعورهم بعدالتها وتؤدي أغراضها.
- استخدام المقابلة والمنافسة للوصول إلى نتائج تقويم أكثر دقة.
- أن تركز المقاييس على الجوانب الأساسية التي يمكن قياسها وتحديدها وليس الجوانب الثانوية.
- أن يكون هدفها التقويم والإصلاح والتطوير وليس موضوعة بهدف العقاب، والمحاسبة عن الأخطاء ، وتوقيع الجزاء، بمعنى أن ينظر إليها كوسيلة لتحقيق الأهداف،لا غاية في حد ذاتها.
- أن تبنى على أساس شمولي لكافة جوانب الأداء المختلفة *.

هذه الجوانب المختلفة لمقاييس الأداء الموضوعية، هي ما سنحاول الاسترشاد به في تصميم المقياس العام لأداء الشركات ، وعلى القائمين باستخدامه الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى مثل العلنية، وحق التظلم، والمقابلة والمشاركة ...الخ. للوصول إلى تقويم أكثر عدالة ودقة .

مقاييس كفاءة إدارات المنشأة الرئيسية.

هـــناك عدة مقاييس لقياس كفاءة إدارة الشركات معيارية ومتعارف عليها عالميـــاً، ولكـــنها تختـــلف باختلاف الزاوية التي نود أن ننظر منها إلى كفاءة إدارة الشركات.

ومن المعلوم، أيضاً أن الاعتماد على مقياس واحد قد يكون مضللاً، ولذلك اعـــتمدنا عـــلى مجموعة مقاييس تم وضع معادلاتها بشكل يسمح بالوصول إلى رقم كلي ليعبر عن مدى كفاءة إدارة الشركات في تشغيلها.

كذلـــك مـــن الجدير بالملاحظة أن هذه المقاييس ((كمية)) و((كلية)) تقيـــس نتائج الأعمال في الشركة لتعبر عن مدى كفاءة إدارة الشركة ((ككل)) في تحقيـــق أهدافهـــا ((نتائج)) ويعني ذلك أيضاً أن هناك مقاييس أخرى جزئية تقيس كفاءة كل إدارة على حدة وأخرى ((وصفية)) تقيس كفاءة الوسائل المحققة لهذه النتائج .

ولمـــا كـــانت المقاييس متعددة ومتشعبة وتشمل مجالات متعددة وتفاصيل دقيقـــة، وحيث أننا نفكر في مقاييس شاملة للشركة ((كوحدة واحدة)) لذا فإنه وقـــع الاخـــتيار عـــلى مقاييس عامة وأساسية تغطي المجالات الإدارية الرتيسية في الشركة وهي :

١. إدارة الإنتاج
٢. إدارة الأفراد
٣. الإدارة المالية
٤ . إدارة التسويق والمبيعات .

كذلـــك ينـــبغي الإشارة إلى أنه تم اختيار المعادلات الأساسية والرئيسية في المجـــالات الأربعة المذكورة ، بمعنى أنه يمكن إضافة معادلات أخرى إلى المقياس العام إذا كـــان ذلـــك مرغوباً من جهة القياس أو حتى استبعاد أية معادلة لا تنطبق على الشركة محل القياس ، وذلك على النحو الذي سنوضحه في المقياس العام.

أولاً : المؤشرات المالية :

تعتبر الأرباح من أهم المؤشرات لنجاح الإدارة في إدارة الشركات ولكن رقم ((الربح)) المجرد قد لا يعني كثيراً إذا لم يتم مقارنته بالأعوام الماضية أو الشركات المماثلة أو بالأرباح المخططة أو نسبته إلى رأس المال المستثمر ، لذلك فيما يلي عدد من المؤشرات التي إذا أخذت مجتمعة تعطي صورة أوضح لكفاءة إدارة الشركة.

١. معدل الاستثمار R.O.I :

- المعادلة : صافي الربح / رأس المال المستثمر x ١٠٠

يعد معدل الاستثمار أكثر المقاييس شيوعاً، ويعني هذا أنه كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على كفاءة إدارة الشركة في إدارة مواردها. وينبغي أن تزيد النسبة عن فوائد إيداع الأموال في البنوك حتى تعطي المستثمر الفردي مبرراً كافياً لاستثمار أمواله في الشركة.

٢. نصيب السهم من الأرباح:

- المعادلة : صافي الأرباح / عدد أسهم الشركة

وكلما ارتفع نصيب السهم من الأرباح كلما دل ذلك على كفاءة إدارة الشركة وارتفعت قيمة أسهمها في السوق وزاد إقبال المستثمرين على شرائها.

٣. تطور الأرباح :

* المعادلة : صافي أرباح العالم الحالي / صافي أرباح العام الماضي x ١٠٠

تحقيق الأرباح ليس كافياً إن لم تكن في صورة مضطردة إلى الأمام وتبين هذه المعادلة نسبة مقدار تغير الزيادة أو النقص في الأرباح عن العام الماضي، وهذا يبين

اتجـاه الأربـاح هل هي في صعود أم هبوط ومقدار التطور الذي حصل فيها نتيجة لجهود إدارة الشركة .

٤. مدى تحقيق الأرباح المخطط لها :

- المعادلة : $\frac{\text{الأرباح الفعلية}}{\text{الأرباح المخطط لها}}$ x ١٠٠

وتعكس هذه المعادلة مدى كفاءة إدارة الشركة في إعداد خطط الربحية وتنفيذها وتحقيقها. إذا كان التباين كبيراً سواء كان موجباً أم سالباً فهذا يعكس الحاجة إلى مراجعة أساليب التخطيط في الشركة .

٥. نصيب الشركة من ربحية الشركات المماثلة :

- المعادلة : $\frac{\text{صافي أرباح الشركة}}{\text{مجموع صافي أرباح الشركات المماثلة}}$ x ١٠٠

وتعكس هذه المعادلة موقع الشركة بالنسبة لباقي الشركات المماثلة .

٦. نسبة التداول :

- المعادلة : $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

وتستخدم هذه النسبة على أساس أنها تبين مقدار تغطية الأصول المتداولة للخصوم المتداولة . وهي وسيلة للتعرف على مقدرة الشركة على مواجهة التزاماتها المالية والحكم على مركزها المالي بحيث إذا زادت قيمة الأصول المتداولة عن قيمة الخصوم المتداولة كان هذا دليلاً على إمكانية تغطية الخصوم المتداولة . وأصبح من الشائع الاعتراف محاسبياً بأن نسبة التداول النمطية يجب أن تكون ٢: ١ على الأقل .

٧. نسبة السيولة :

* المعادلة : $\frac{\text{الأرصدة النقدية + أوراق القبض + الأوراق المالية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

تقتصـــر هذه النسبة على استخدام الأرصدة النقدية وشبه النقدية باستثناء البضـــاعة المخـــزونة للدلالة على سرعة مقدرة المشروع في سداد التزاماته المالية . والنســـبة الـــنمطية المتعارف عليها محاسبياً هي ١ : ١ ومعنى ذلك أن كل ريال من الخصـــوم المتداولة يقابله ريال من الأصول المتداولة النقدية وشبه النقدية . وبذلك تعد هذه النسبة ضماناً للدائنين.

٨. التدفق النقدي :

* المعادلة : التدفقات النقدية الداخلية ـــ التدفقات النقدية الخارجية = فائض أو عجز.

فإذا نقصت التدفقات النقدية الداخلة عن التدفقات النقدية الخارجية أصبح هـــناك عجزاً على الشركة تمويله، وقد يكون ذلك هن طريق القروض، مما يشكل ذلـــك عبئاً على أرباح الشركة وإذا زادت التدفقات النقدية الداخلة عن التدفقات الخارجة كان هناك فائضاً.. فإذا كان كبيراً فإن ذلك يعد مؤشراً على وجود أموال عاطـــلة عن العمل مما يقلل أيضاً من ربحية الشركة .. لذا كان على إدارة الشركة تحقيـــق التوازن بين التدفقات النقدية الداخلية والخارجية بحيث تحتفظ بالاستخدام الأمثل لمواردها المالية مما يزيد في النهاية من ربحيتها.

ثانياً : المؤشرات الإنتاجية :

١ـــ معدل استغلال الطاقة الإنتاجية :

- المعادلة : $\frac{\text{الإنتـــاج الحـــالـــي}}{\text{الطاقة القصوى للإنتاج}} \times ١٠٠$

هـــذه النسبة كلما تساوت أو تجاوزت الطاقة القصوى للإنتاج كلما دل ذلك على كفاءة إدارة الشركة في تشغيل مصانعها.

٢ـــ التطور في الإنتاج :

* المعادلة : $\frac{\text{كمية إنتاج العام الحالي}}{\text{كمية إنتاج العام السابق}} \times ١٠٠$

وهـــذه النسبة تبين مقدار التطور في الإنتاج (مقدار التغير بالزيادة أو النقص) عـــن العام الماضي مما يشير إلى فعالية إدارة الشركة في تشغيل مصانعها، ومعرفة جهودها في دفع عجلة التطور في الشركة .

٣ـــ مدى تحقيق الإنتاجية المخطط لها :

- المعادلة : $\frac{\text{كمية الإنتاج الفعلي}}{\text{كمية الإنتاج المخطط}} \times ١٠٠$

هـــذه المعادلـــة تعكـــس مدى كفاءة إدارة الشركة في التخطيط لعملياتها الإنتاجية .

٤ـــ نصيب الشركة من الإنتاج بين الشركات المماثلة :

* المعادلة : $\frac{\text{جملة إنتاج الشركة للعام الحالي}}{\text{مجموع جملة إنتاج الشركات المماثلة للعام الحالي}} \times ١٠٠$

وتبين هذه المعادلة نصيب الشركة من حيث الإنتاج بالنسبة لباقي الشركات المماثلة وعند مقارنته بنصيب الشركة في جملة الأرباح التي حققتها الشركة المماثلة يعطي ذلك صورة أفضل عن مدى كفاءة إدارة الشركة في تحقيق أهدافها.

٥ـــ معدل الإنتاجية للعامل في الشركة :

* المعادلة : $\frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{عدد العاملين في الشركة}}$

ويبين هذا المقياس مدى مساهمة كل موظف في الشركة في تحقيق أرباحها وكلما ارتفع هذا المعدل ذلك على كفاءة إدارة الشركة وموظفيها. وبالطبع هناك

مقاييس أخرى لإنتاجية العامل حيث تنسب قيمة الإنتاج أو المبيعات إلى عدد عمال الشركة.

٦ــ مؤشرات السلامة :

عدد الإصابات نتيجة الحوادث

* المعادلة : حساب معدل ** = أو المرض في شهر أو سنة x٠٠٠و٢٠٠

الإصابات عدد ساعات العمل للموظفين ككل في ذلك

لشهر أو سنة الشهر أو السنة

وكلما اقتربت هذا المعدل من المعدلات العالمية أو كان دونها كلما دل ذلك على مدى جهود الشركة في المحافظة على مواردها البشرية مما يعني في النهاية زيادة الإنتاجية فيها.

المعدلات العالمية (**1.0**) لمعدل الإصابات **

مؤشرات سلامة أخرى Zero Lost Time Injures

للضوضاء 85 Decibels

** معدل الإصابات :

هو عدد الحوادث والمرض المسجلة لكل ٢٠٠،٠٠٠ ساعة عمل تمت من قبل العاملين خلال فترة زمنية معينة .

٢٠٠،٠٠٠ تعادل (١٠٠ عامل يعملون دوام كامل ، ٤٠ ساعة في الأسبوع ولمدة ٥٠ أسبوعاً).

ثالثاً : مؤشرات العمالة : [*]

١ــ مؤشرات كفاءة التخطيط للعمالة :

* المعادلة : (عدد العاملين في العام الحالي ÷ عدد العاملين المقرر بالموازنة التخطيطية) X ١٠٠

ويعبر هذا المؤشر عن مدى مطابقة متوسط عدد العاملين الموجودين فعلاً بما كان مقداراً بالموازنة التخطيطية للقوى العاملة. وبذلك يشير إلى مدى كفاءة إدارة الشركة في تخطيطها لمواردها وتحقيقها لأهدافها.

٢ــ مؤشرات درجة الاستقرار في العمل :

* المعادلة: (عدد العاملين الذين تركوا الخدمة ÷ عدد العاملين المتواجدين في أول العام) x ١٠٠

ويعـــبر هذا المؤشر عن مستوى الكفاءة الإدارية بالشركة ، إذ أن ارتفاع هـــذا المعدل سنة بعد أخرى يدل على فشل إدارة المنشأة في البحث عن حل لوقف تدفـــق عمالها إلى الخارج تاركين العمل في الشركة . بينما انخفاض هذا المعدل يعبر عـــن مـــدى اســـتقرار العاملين في عملهم نتيجة لارتفاع مستوى الوعي الإداري بالشـــركة ونجـــاح الإدارة في المحافظة على عمالها الذين اكتسبوا خبرة طويلة بنوع وطبيعة العمل .

٣ــ مؤشرة الترشيد :

* المعادلة : (الأجور الفعلية للعام الحالي ÷ الأجور الفعلية في العام السابق) x ١٠٠

ويعـــبر هذا المؤشر عن جهود الترشيد التي استخدمت وكفائتها عن طريق ملاحظـــة تطور الأجور الفعلية للعام محل التقييم بأجور العام الماضي، فإذا تم تخفيض الأجـــور ولم يؤثـــر على مستويات الإنتاجية والربحية السابقة . دل ذلك على مدى كفاءة جهود الترشيد في الشركة.

٤ــ مؤشر درجة الانتظام في العمل (معدل غياب العاملين) :

* المعادلة: (إجمالي عدد أيام الغياب للأسباب غير العادية * (أ) ÷ صافي أيام العمل (عامل /يوم) المتاحة * (ب)) x ١٠٠

وتقـــارن النســـبة المحسوبة في العام موضوع التقييم بمثلها في العام السابق، وتعتـــبر زيادة هذه النسبة من الظواهر الخطيرة التي يجب أن تسترعي اهتمام الإدارة لمـــا لها من تأثير سلبي على الإنتاج ، ويعد هذا المؤشر أيضاً من المؤشرات التي تعبر عن مستوى الكفاءة الإدارية بالشركة إذ كلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على ارتفاع درجة الانتظام في العمل نتيجة لكفاءة الإدارة في التغلب على المشاكل التي تؤدي إلى كثرة تغيب العاملين .

* أ ــ أيـــام الغياب للأسباب غير العادية هي أيام الغياب باستثناء الإجازات العادية والعطـــل الـــرسمية (مـــثل الإجازات المرضية، إصابات العمل، بدون إذن، إجازات دراسية ، دورات تدريبية ... الخ).

* ب ــ صافي أيام العمل المتاحة = عدد العمال x عدد أيام العمل التي يفترض أن يعمل فيها العامل (ج)

* ج ــ إجمالي عدد الأيام التي = الإجمالي لعدد أيام العمل ــ عدد أيام الغياب
يفترض أن يعمل فيها العامل للأسباب العادية

٥ ــ مؤشر قيمة الإنتاج /للريال ــ أجر :

قيمة الإنتاج الإجمالي بسعر السوق
أجور العاملين بالنشاط الجاري

ويعـــبر هذا المؤشر عن معامل قيمة الإنتاج المقابل لوحدة نقدية واحدة من الأجـــور، وبمقارنة هذا المعامل في العام موضع التقييم بما كان مقداراً بالخطة وبمثيله في العام الماضي نتعرف على مدى كفاءة القوى العاملة بالشركة .

على أنه ينبغي عند استخدام هذا المؤشر الحيطة والحذر ، فهو ليس مطلقاً. فقد يكون التحسن فيه راجعاً إلى ارتفاع أسعار بيع السلع، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار اتجاه الأسعار عند استخدام هذا المؤشر.

رابعاً: المؤشرات التسويقية :

١ــ نسبة الأرباح إلى صافي المبيعات :

* المعادلة: $\frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{صافي قيمة المبيعات}}$ x ١٠٠

وتــبين هــذه المعادلة علاقة المبيعات بالأرباح ومدى مساهمة كل ريال من المــبيعات في تحقيــق رقــم الأربــاح ، ويصبح هذا الرقم أكثر دلالة عند مقارنته بمؤشرات الأعوام الماضية .

٢ــ معدل : دوران رأس المال :

* المعادلة: $\frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$ x ١٠٠

وكــلما ارتفــع هذا المعدل (معدل دوران رأس المال) كلما تحسنت فرص الشركة في تحقيق أرباح أفضل .

٣ــ تطور المبيعات:

* المعادلة: $\frac{\text{المبيعات الحالية}}{\text{مبيعات العام السابق}}$ x ١٠٠

رقــم المــبيعات لوحده ليس كافياً إن لم يتم مقارنته بأرقام أخرى مثل مبيعات العــام الماضي. فقد يكون رقم المبيعات (الكمية أو القيمة) كبيراً للعام الحالي ولكن عــند مقارنته بالعام الماضي نجده نازلاً. وهذه المعادلة توضح اتجاه المبيعات هل كان صــاعداً أم نــازلاً. وبذلك تقيس مقدار التطور الذي حصل فيها وبالتالي تعكس كفاءة الأداء لإدارة الشركة.

٤ــ مدى تحقيق المبيعات المخططة :

* المعادلة: $\frac{\text{المبيعات الحالية}}{\text{المبيعات المخطط لها}}$ x ١٠٠

وهـــذه أيضاً قد تكون بالكمية أو القيمة ، وتعكس هذه المعادلة كفاءة تخطيط مـــبيعات الشركة ومدى تحقيق خطة المبيعات لأهدافها. وإذا ظهر أن مقدار التباين كـــان كبيراً سواء كان موجباً أو سالباً فإن ذلك يعكس الحاجة إلى مراجعة أساليب التخطيط في الشركة .

٥ـــ المقدرة التنافسية للشركة:

يمكن الاسترشاد أيضاً بالمعادلة التالية للدلالة على مدى كفاءة إدارة الشركة :

نصيب الشركة من السوق = $\frac{\text{جملـــة المبيعـــات فـــي سوق معين}}{\text{جملة مبيعات الصناعة في نفس السوق}}$ X ١٠٠

وتدل مثل هذه المعادلة على مقدرة الشركة التنافسية في أسواق محددة.

المقياس العـــام لأداء الشـــركات

مـــن الجدير ذكره ، بأنه لاستخدام هذه المقاييس بفاعلية ونجاح يقتضي أن تـــزود الشـــركات كافـــة المعلومات والبيانات الدقيقة التي تتعلق بجوانب القياس المختـــلفة إلى الشـــخص أو الأشـــخاص الذين يقومون بعملية التقويم وذلك وفقاً لـــلمعادلات المذكـــورة ســـالفاً، وإذا لم يكن بعض هذه المعلومات موجوداً فعلى الشـــركات إيجادها نظراً لما لها أهمية في استخدامها كمؤشرات للكفاية الإدارية في الشركات.

كذلـــك ينـــبغي عند تطبيق هذه المقاييس الأخذ بعين الإعتبار أي ظروف اســـتثنائية تحدث وتكون خارجة عن نطاق سيطرة الإدارة، مثل انقطاع الإمدادات بسبب حريق مثلاً أو انخفاض مستويات الأسعار العالمية أو أي أسباب أخرى تحدث فجـــأة ولا تكـــون الإدارة سبباً فيها أو لديها المقدرة على التأثير فيها ... وتحقيقاً

لعدالة التقويم ، فإن مناقشة نتائج التقويم مع الجهة فيه يؤدي إلى الوصول إلى تقويم أكثر دقة وأكثر عدالة.

وكمــا ذكــرنا آنفاً فإن الاعتماد على مقياس واحد من المقاييس السالفة الذكر قد يكون مضللاً، لذلك تم تطوير مقياس عام يجمع تلك المقاييس بحيث يكون أكثر فعالية في قياس كفاءة أداء إدارة الشركة كوحدة متكاملة.

هذا وقد أعطيت أوزان متساوية لعوامل القياس وذلك للأسباب التالية:

١. أن الأهميــة النســبية لكل عامل قد يختلف تقديرها من شخص لآخر ، فليس هناك اتفاق عام على أيها الأهم وأيها الأقل أهمية ودرجة أهمية كل عامل.
٢. أن هذه العوامل متداخلة ومترابطة ويؤثر بعضها على البعض الآخر، مما يعوض النقص في عامل الزيادة في عامل آخر والعكس بالعكس.
٣. أن هذا مقياس أداء للشركة ((ككل)) وليس ((لفرد)) حيث تتساوى أهمية عوامل الإنتاج تقريباً.
٤. إن ذلــك يــتيح المرونة لتطبيقه على أية شركة لتصل إلى مستوى كفاءتها عن طريق تطبيق المعادلة التالية :

$$\frac{\text{عدد الأسئلة التي تم الإجابة عنها بنعم}}{\text{عدد الأسئلة التي تم الإجابة عنها}} \times ١٠٠$$

أي يمكــن اســتبعاد أي ســؤال من المقباس العام إذا كان لا ينطبق على الشركة محل القياس أو إضافة أي سؤال إذا تتطلب الأمر ذلك.

وأخيراً ، يمكن مقارنة معامل مؤشر المقياس العام للشركة مع معامل المؤشر لهــا لعدة سنوات ماضية أو مع شركات أخرى تستخدم نفس المقياس لمعرفة مدى تقــدم الشــركة أو تراجعها في السنوات الأخيرة ، أو موقعها بالنسبة للشركات الأخرى.

المقياس العام لأداء الشركات

الرقم	المقـــاييس	نعم	لا
١	هـــل كـــانت نسبة الأرباح إلى رأس المال المستثمر تزيد عن ٧% (معدل فوائد إيداع الأموال في البنوك)		
٢	هـــل كـــان نصيب السهم من أرباح العام الحالي يزيد عن نصيب السهم في أرباح العام الماضي؟		
٣	هل كان انحراف أرباح العام الحالي عن أرباح العام الماضي موجباً؟		
٤	هـــل كانت الأرباح الفعلية تزيد عن ٩٥% من الأرباح المخطط لها؟		
٥	هـــل زاد نصيب أرباح الشركة من بين الشركات الأخرى المماثلة عن نصيبها العام الماضي؟		
٦	هل كانت نسبة التداول في الحدود المناسبة (المتعارف عليها محاسبياً ٢:١)؟		
٧	هل كانت نسبة السيولة في الحدود المقبولة محاسبياً (١:١)؟		
٨	هـــل تـــتميز التدفقات النقدية في الشركة بالتوازن "(عدم وجود فائض أو عجز كبير)؟		
٩	هـــل كان معدل استغلال الطاقة الإنتاجية للمصنع كاملاً أو يزيد عن الطاقة القصوى؟		
١٠	هـــل كان إنحراف كمية إنتاج العام الحالي عن كمية العام السابق موجباً؟		
١١	هـــل كـــانت كمية الإنتاج الفعلي تساوي أو تزيد عن ٩٥%من كمية الإنتاج المخطط لها؟		
١٢	هـــل زاد نصيب إنتاج الشركة من بين الشركات الأخرى المماثلة عن نصيبها في العام الماضي ؟		

لا	نعم	المقاييس	الرقم
		هل زاد معد إنتاجية العاملين في الحالي إنتاجيتهم في العام الماضي؟	١٣
		هـل معـدل الإصابات دون المستويات العالمية (**1.0**) ولم يحدث تعطيل للإنتاج بسبب إصابات العمل؟	١٤
		هل مستويات الضوضاء دون المستويات المتعارف عليها (**85Decible**) ؟	١٥
		هل تم تحقيق خطة العمالة بنسبة تزيد عن ٩٥٪من المقدر لها ؟	١٦
		هـل انخفضت الأجور الفعلية عن أجور العام الماضي دون أن يؤثر ذلك على مستويات الإنتاجية والربحية؟	١٧
		هـل زاد مؤشـر قيمة الإنتاج /للريال (أجر) عن معدله في العام الماضي؟	١٨
		هل العمالة في الشركة مستقرة (لا تزيد نسبة من تركوا العمل عن ٥٪ من جملة العمالة)؟	١٩
		هـل معـدل غياب العاملين في العام الحالي لم يزيد عن معدله في العام الماضي؟	٢٠
		هـل نسـبة الأرباح إلى صافي المبيعات زادت في العام الحالي عن نسبتها في العام الماضي؟	٢١
		هل كان انحراف المبيعات الحالية عن مبيعات العام الماضي موجباً؟	٢٢
		هل تم تحقيق خطة المبيعات بنسبة تزيد عن ٩٥٪ من المقدر لها؟	٢٣
		هـل زاد نصيب الشركة في مبيعات الشركات المماثلة عن نصيبها في العام الماضي؟	٢٤
		هـل ارتفـع معدل.دوران رأس المال في العام الحالي عنه في العام السابق؟	٢٥
		الدرجة	
		التقدير	

ملاحظـــة : للوصـــول إلى الدرجة المئوية المعبرة عن كفاءة إدارة الشركة استخدام المعادلة التالية :

$$\frac{\text{عدد الإجابات التي حصلت على نعم}}{\text{جملة عدد الأسئلة التي تم الإجابة عنها}} \times ١٠٠$$

وللوصول إلى التقدير العام استخدم سلم التقديرات التالي:

* ٩٠ ـــ ١٠٠ ممتاز
* ٨٠ ـــ ٨٩ جيد جداً
* ٦٥ ـــ ٧٩ جيــد
* ٥٠ ـــ ٦٤ مقبول
* دون ٥٠ غير مرضي

المراجـــع

العربية :

١. د. عـــبد الـــباري دره، ود. زهـــير الصباغ ، إدارة القوى البشرية: منحنى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ١٩٨٦.

٢. د. عـــلي السلمي، برنامج إدارة شؤون الموظفين، الغرفة ، التجارية ، الرياض ١٩٩١م

٣. د. سيد الهواري، الإدارة ، دار النهضة، القاهرة ، ١٩٧٠.

٤. الأســـتاذ سالم حسن الأسمري، ((مقابلة تقييم الأداء)) ، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥٢، ديسمبر ، ١٩٨٩.

٥. د. عاطف عبيد، إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٥م .

٦. د. شوقي حسين عبد الله. الإدارة المالية، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٧٥

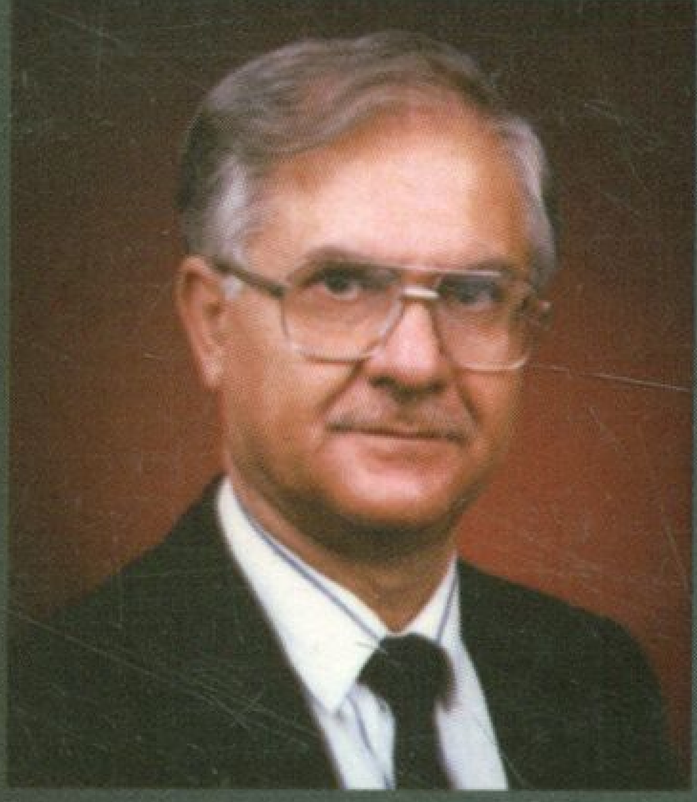
٧. إدارة الأبحـــاث، ترشـــيد استخدام القوى العاملة، الغرفة التجارية والصناعية الرياض، ١٩٨٣م.

٨. د. عاطف عبيد، الإدارة المالية ، دار النهضة العربية، القاهرة ، ١٩٧٤م.

الأجنبية :

9. National Safety council, work Accident Records and Analysis Washington D. C., 1984.
10. Kenneth R. Davis Marketing Management, The Ronald Press, N. Y., 1978.

كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية ؟



المؤلف في سطور

الدكتور عبد العزيز أبو نبعه

- حصل المؤلف على البكالوريس والماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال (تخصص تسويق دولي) من جامعات عربية وغربية معتمدة بدرجات الشرف.
- عمل المؤلف في جامعات ومعاهد وشركات تجارية وصناعية وبنكية كبرى.
- صدر للمؤلف عددا من الكتب باللغتين العربية والانجليزية في كل من الأردن والسعودية والولايات المتحدة الأمريكية.
- نشر المؤلف أكثر من عشرين بحثاً في مجلات علمية متخصصة.
- قام بالعديد من الاستشارات والدورات التدريبية والدراسات لكثير من الشركات والبنوك العربية.
- المؤلف حائز على المفتاح الذهبي في الإدارة من جمعية الإدارة الأمريكية.
- حائز على العديد من الميداليات الذهبية والبرونزية وكأس المرتبة الأولى وشهادة الامتياز في كتابة القصة القصيرة.
- أقام المؤلف معرضين لرسوماته الزيتية في جامعة اليرموك وجامعة الإسراء.
- المؤلف حاز على جائزة أفضل بحث دولي من الأكاديمية الأمريكية للعلوم الإدارية.
- خبير إدارة التسويق.
- عمان – ص.ب ١٥١٠٩٥





مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
عمان - شارع الجامعة الأردنية - مقابل كلية الزراعة
تلفاكس ٥٣٣٧٧٩٨ ص.ب ١٥٢٧ عمان ١١٩٥٣ الأردن
(ردمك) ISBN : 9957 - 33 - 018 - 7